

# **LAPORAN TAHUNAN PENELITIAN HIBAH BERSAING**



## **PENINGKATAN LAYANAN MUTU PENDIDIKAN BERSTANDAR ISO 9001:2008 MELALUI PENGEMBANGAN MODEL *TOTAL QUALITY SCHOOL* DI SMK PROPINSI DIY**

**Tahun kesatu dari rencana dua tahun**

**Ketua/Anggota Tim:**

**Giri Wiyono, MT., NIDN. 0006086207  
Setya Utama, M.Pd., NIDN. 0023065302  
Sunyoto, M.Pd., NIDN. 0009115205**

**Dibiayai oleh:**

**Direktorat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat  
Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan  
Sesuai dengan Surat Perjanjian Pelaksanaan Penugasan Penelitian Hibah Bersaing Nomor:  
047/APHB-BOPTN/UN34.21/2013, tanggal 18 Juni 2013**

**UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
Nopember, 2013**

## HALAMAN PENGESAHAN

**Judul Kegiatan** : Peningkatan Layanan Mutu Pendidikan Berstandar ISO 9001: 2008 Melalui Pengembangan Model Total Quality School di SMK Propinsi DIY

**Peneliti / Pelaksana**

Nama Lengkap : GIRI WIYONO MT  
NIDN : 0006086207  
Jabatan Fungsional :  
Program Studi : Pendidikan Teknik Elektro  
Nomor HP : 08122745354  
Surel (e-mail) : giri\_wiyono@yahoo.com

**Anggota Peneliti (1)**

Nama Lengkap : SETYA UTAMA  
NIDN : 0023065302  
Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

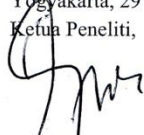
**Anggota Peneliti (2)**

Nama Lengkap : Drs. SUNYOTO M.Pd.  
NIDN : 0009115205  
Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

**Institusi Mitra (jika ada)**

Nama Institusi Mitra :  
Alamat :  
Penanggung Jawab :  
**Tahun Pelaksanaan** : Tahun ke 1 dari rencana 2 tahun  
**Biaya Tahun Berjalan** : Rp. 40.000.000,00  
**Biaya Keseluruhan** : Rp. 150.000.000,00

Mengetahui  
Dekan FK UNY  
  
(Moch. Bruri Triyono)  
NIP/NIK 195602161986031003

Yogyakarta, 29 - 11 - 2013,  
Ketua Peneliti,  
  
(GIRI WIYONO MT)  
NIP/NIK 196208061988121001

Menyetujui,  
Ketua LPPM UNY  
  
(Prof. Anik Ghufroon, M.Pd.)  
NIP/NIK 196211111988031001

## RINGKASAN

Dalam jangka panjang penelitian Hibah Bersaing ini bertujuan untuk menghasilkan model *Total Quality School* di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Guna mencapai tujuan jangka panjang tersebut, maka penelitian ini akan dilaksanakan dalam dua tahap selama dua tahun.

Target yang ingin dicapai dalam Penelitian Hibah Bersaing ini, yaitu: (1) diperolehnya profil tentang penerapan manajemen berbasis sekolah (MPMBS) di SMK Propinsi DIY, (2) tersusunnya deskripsi kebutuhan manajemen sekolah berbasis *Total Quality School* di SMK Propinsi DIY, (3) diperolehnya model *Total Quality School* di SMK, (4) tersusunnya buku panduan model *Total Quality School* di SMK, (5) tersusunnya usulan rekomendasi kebijakan berkenaan dengan model *Total Quality School* di SMK, (6) diperolehnya buku ajar “Model *Total Quality School* di Sekolah” dan “Penerapan *Total Quality School* di Sekolah”, (5) tersusunnya laporan penelitian, dan (6) termuatnya artikel ilmiah di jurnal nasional dan jurnal internasional. Untuk mencapai target-target tersebut, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan penelitian dan pengembangan (*research and development*). Langkah penelitian dan pengembangan ini dilakukan secara siklus, yang mana pada setiap langkah yang dikembangkan selalu mengacu pada hasil langkah sebelumnya dan pada akhirnya diperoleh suatu model *Total Quality School* di SMK Propinsi DIY yang dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008.

Secara garis besar penelitian dan pengembangan ini dapat dilakukan menjadi lima langkah, yaitu (1) studi pendahuluan untuk melakukan survey SMK di seluruh Propinsi DIY yang telah menerapkan MPMBS dan mengidentifikasi kebutuhan (*need-analysis*) SMK dalam layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001:2008, (2) menyusun rancangan model *Total Quality School* di SMK berdasarkan hasil kajian teoritis “Model Sekolah Bermutu Total” dan praktis di lapangan dalam penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001: 2008, (3) menerapkan ujicoba rancangan model *Total Quality School* di SMK, (4) menghasilkan produk berupa model *Total Quality School* di SMK, (5) mengevaluasi efektivitas penerapan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008.

Hasil Penelitian Hibah Bersaing tahun pertama ini diperoleh rancangan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Rancangan model ini mempunyai aspek-aspek dalam penerapannya di SMK, yaitu: (1) Keterlibatan total: Keterlibatan seluruh orang; (2) Fokus pada pelanggan; (3) Pengukuran: dilakukan dalam berbagai pendekatan proses, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan pendekatan sistem pada manajemen; (4) Perbaikan berkesinambungan; (5) Hubungan pelanggan yang saling menguntungkan; (6) Kepemimpinan; dan (7) Komitmen

**Kata kunci:** SMK (Sekolah Menengah Kejuruan); Manajemen Mutu; Sekolah Bermutu Total.

## PRAKATA

*Alhamdulillah robbil alamiin*, puji dan syukur senantiasa peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT. atas segala limpahan rahmat, hidayah dan taufiq serta karunia-Nya, sehingga penyusunan laporan penelitian berjudul “*Peningkatan Layanan Mutu Pendidikan Berstandar ISO 9001: 2008 Melalui Pengembangan Model Total Quality School di SMK Propinsi DIY*” dapat diselesaikan dengan selamat dan sukses atas ridho-Nya.

Laporan penelitian ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus dan sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian Laporan Penelitian Hibah Bersaing ini, antara lain:

1. Direktorat Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, kementerian Pendidikan dan Kebudayaan,
2. Rektor Universitas Negeri Yogyakarta (Prof. Dr. Rahmad Wahab, MA.),
3. Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, Universitas Negeri Yogyakarta (Prof. Dr. Anik Ghufro)
4. Dekan Fakultas Teknik, Universitas Negeri Yogyakarta (Dr. Moch. Bruri Triyono).
5. Semua pihak yang tak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyelesaian laporan penelitian ini.

Semoga hasil penelitian Hibah Bersaing ini dapat memberikan manfaat bagi dunia pendidikan di Indonesia, khususnya dalam meningkatkan mutu pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) melalui pengembangan manajemen mutu (*quality management*), amiiin.

Jakarta, 27 Nopember 2013

GWA

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN	iii
PRAKATA	v
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iii
DAFTAR LAMPIRAN	iii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Urgensi (Keutamaan) Penelitian	3
D. Target Penelitian	4
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 5
A. Manajemen Mutu Terpadu ( <i>Total Quality Management</i> )	5
B. Sistem Manajemen Mutu Berstandar ISO 9001:2008	6
C. Model Sekolah Bermutu Terpadu ( <i>Total Quality School</i> )	8
D. Ukuran Kinerja Sekolah ( <i>School Performance Indicator</i> )	9
E. Kerangka Berfikir	12
F. Rancangan Model	14
 BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	 17
A. Tujuan Penelitian	17
B. Manfaat Penelitian	17
 BAB IV METODE PENELITIAN	 19
A. Pendekatan Penelitian	19
B. Tempat dan Waktu Penelitian	20
1. Tempat Penelitian	20
2. Waktu Penelitian	20
C. Metode Penelitian	21
D. Bagan Alur Penelitian	21
E. Langkah-Langkah Pengembangan Model	22
1. Studi Pendahuluan dan Identifikasi Kebutuhan ( <i>need-analysis</i> )	24
2. Pengembangan dan Evaluasi Kelayakan Rancangan Model	25
3. Uji Coba Rancangan Model dan Validasi Model	25
4. Evaluasi Efektivitas Penerapan Model <i>Total Quality School</i> di SMK	26

BAB V	HASIL DAN PEMBAHASAN	28
	A. Hasil Penelitian	28
	1. Studi literatur	28
	2. Data Penelitian	35
	3. Instrumen Penelitian	37
	4. Analisis Data	44
	5. Hasil Penelitian	50
	B. Pembahasan	65
BAB IV	RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA	68
	A. Rencana Berikutnya	68
	B. Subyek Uji Model	70
	C. Teknik Pengumpulan Data	70
	D. Teknik Analisis Data	71
BAB IV	KESIMPULAN DAN SARAN	72
	A. Kesimpulan	72
	B. Saran	72
	DAFTAR PUSTAKA	73
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	75

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Rancangan Model “ <i>Total Quality School</i> ” di SMK	16
Tabel 2. Sampel Penelitian SMK Negeri dan Swasta di Propinsi DIY	36
Tabel 3. Kisi-Kisi Instrumen Manajemen Mutu	39
Tabel 4. Persamaan Model Pengukuran Variabel Manajemen Mutu	46
Tabel 5. Kriteria Koefisien Muatan Faktor	49
Tabel 6. Analisis Deskriptif Frekuensi Manajemen Mutu	51
Tabel 7. Distribusi Frekuensi Data Manajemen Mutu	52
Tabel 8. Hasil Uji Normalitas Data Manajemen Mutu	54
Tabel 9. Hasil Rancangan Model Penelitian	67
Tabel 10. Diagram Prosedur Penelitian dan Pengembangan (R&D)	67

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Model “ <i>Process Based</i> ” Sistem manajemen Mutu	7
Gambar 2. Model “Sekolah Bermutu Total”	8
Gambar 3. Dimensi Manajemen Operasional Sekolah	10
Gambar 4. Komponen-Komponen Sekolah	11
Gambar 5. Peta Jalan Penelitian	12
Gambar 6. Tahapan Penelitian dan Pengembangan	20
Gambar 7. Bagan Alur Penelitian Tahun Pertama	22
Gambar 8. Bagan Alur Penelitian Tahun Kedua	22
Gambar 9. Bagan Alir Penelitian dan Pengembangan	23
Gambar 10. Model Sekolah Bermutu Total ( <i>Total Quality School</i> )	28
Gambar 11. Model Pengukuran dari Penerapan Manajemen Mutu	35
Gambar 12. Diagram Jalur dari Konstruksi Manajemen Mutu	41
Gambar 13. Diagram Jalur Model Pengukuran	46
Gambar 14. Histogram Variabel Manajemen Mutu	53
Gambar 15. Hasil Pengujian <i>First Order</i> CFA Dimensi Kepemimpinan	56
Gambar 16. Hasil Pengujian <i>First Order</i> CFA Dimensi Fokus pada Pelanggan	57
Gambar 17. Hasil Pengujian <i>First Order</i> CFA Dimensi Keterlibatan Seluruh Orang	58
Gambar 18. Hasil Pengujian <i>First Order</i> CFA Dimensi Pendekatan Proses	59
Gambar 19. Hasil Pengujian <i>First Order</i> CFA Dimensi Pendekatan Sistem	60
Gambar 20. Hasil Pengujian <i>First Order</i> CFA Dimensi Perbaikan Berkesinambungan	61
Gambar 21. Hasil Pengujian <i>First Order</i> CFA Dimensi Pendekatan Fakta	62
Gambar 22. Hasil Pengujian <i>First Order</i> CFA Dimensi Hubungan dengan Pelanggan	63
Gambar 23. Hasil Pengujian <i>Second Order</i> CFA untuk Variabel Manajemen Mutu	64
Gambar 24. Diagram Prosedur penelitian dan Pengembangan (R&D)	68
Gambar 23. Hasil Pengujian <i>Second Order</i> CFA untuk Variabel Manajemen Mutu	64



## DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran	1. Instrumen Penelitian	75
Lampiran	2. Personalia Tenaga Peneliti beserta Kualifikasinya	77
Lampiran	3. Pedoman Pelaksanaan Model “ <i>Total Quality Management</i> ”	83
Lampiran	3. Publikasi Makalah dalam Seminar Nasional di UNY	89
Lampiran	4. Publikasi Makalah dalam Seminar Nasional di UNM	95

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Menurut Schermerhorn, Hunt dan Osborn bahwa organisasi yang berkinerja tinggi itu secara spesifik menggunakan lima komponen dalam mengatur secara dinamis lingkungannya. Kelima komponen kunci tersebut, yaitu: (1) keterlibatan karyawan, (2) bekerja secara tim, (3) teknologi produksi terpadu, (4) pembelajaran organisasional dan (5) manajemen mutu terpadu (2003: 26). Saat ini salah satu faktor tersebut menjadi isu penting dalam pengembangan organisasi, yaitu penerapan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*: TQM) dalam suatu organisasi.

Dalam konteks pendidikan, manajemen mutu terpadu (TQM) sudah mulai banyak diterapkan di beberapa sekolah. Selama ini konsep TQM lebih banyak diterapkan dalam bidang industri. Sejak awal konsep TQM telah diujikan pada industri manufaktur di Jepang. Prinsip-prinsip TQM telah membantu perusahaan-perusahaan manufaktur Jepang untuk bersaing secara global (Schargel, 1994: xxx). Amerika Serikat mulai menerapkan prinsip-prinsip TQM dalam proses pendidikan di sekolah-sekolah pada tahun 1990-an. Dalam hal ini, model penerapan prinsip-prinsip TQM dalam proses pendidikan di beberapa sekolah Amerika Serikat itu dikenal dengan istilah model *Total Quality School* (Arcaro, 1995: 15-18). Penerapan model *Total Quality School* di sekolah menunjukkan bahwa kesehatan organisasi sekolah dan prestasi siswa di sekolah itu menjadi tinggi.

Saat ini pengelolaan dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia telah menerapkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah yang lebih dikenal dengan nama Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Dalam penerapan MPMBS di SMK, pemerintah sedang menggalakkan penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 (Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2009: 128-134). Penerapan sistem manajemen mutu di SMK bertujuan untuk meningkatkan mutu layanan sekolah, sehingga mampu memberikan dan meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi sekolah. Standar yang digunakan dalam sistem manajemen mutu ini adalah ISO sehingga disebut sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 (Rayendra, 2005: 8).

Penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 di SMK ini sesuai dengan kebijakan Direktorat Menengah Kejuruan Kemendiknas yang telah mengembangkan sejumlah SMK Negeri menjadi SMK unggulan sejak tahun 2005 (Husaini Usman, 2006: 245).

Sertifikasi sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 menjadi prioritas bagi SMK-SMK yang ingin memenuhi standar nasional dan penjaminan mutu. Salah satu ketetapan pemerintah dalam penjaminan mutu SMK yaitu akreditasi sekolah, yang salah satu syaratnya yaitu wajib memperoleh sertifikat ISO 9001:2008 (Direktorat Pembinaan SMK: Depdiknas, 2005). Saat ini setidaknya ada 275 SMK yang tersebar di sejumlah kota/kabupaten Indonesia telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas manajemen sekolah tersebut sudah baik (Kompas, 23 Juni 2009, p.X).

Menurut Direktur Direktorat Pembinaan SMK, bahwa sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 dapat memberikan jaminan mutu sistem manajemen dan kinerja sekolah dapat berjalan dengan baik (Mulyono, 2008: 321). Secara teoritis, penerapan sistem manajemen mutu di SMK diharapkan mampu meningkatkan layanan mutu pendidikan di sekolah. Namun dalam kenyataannya menunjukkan banyak SMK yang telah menerapkan manajemen berbasis sekolah dan telah mengadopsi sistem manajemen mutu belum memberikan hasil yang optimal. Bahkan banyak SMK yang telah mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2008 belum menunjukkan layanan mutu pendidikan sesuai dengan standar ISO tersebut. Hal ini disebabkan prinsip-prinsip dalam manajemen mutu tersebut kurang diterapkan di sekolah secara optimal. Laporan Bank Dunia tentang '*School Based Management*' menunjukkan bahwa kondisi sekolah-sekolah negeri saat ini, antara lain: (1) kepala sekolah hampir tidak memiliki kewenangan yang cukup dalam mengelola keuangan sekolahnya; (2) kemampuan manajemen para kepala sekolah pada umumnya rendah; (3) pola anggaran tidak memungkinkan guru untuk memperoleh tambahan insentif; dan (4) peran serta masyarakat dalam pengelolaan sekolah masih sangat kecil (Bedjo Suyanto, 2007: 33).

Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam peningkatan layanan mutu pendidikan di SMK. Oleh karena itu penelitian ini dimaksudkan untuk mengembangkan model penerapan prinsip-prinsip dalam manajemen mutu terpadu (TQM) yang disebut dengan model *Total Quality School*. Penerapan model *Total Quality School* di SMK ini diharapkan mampu meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001:2008.

Penelitian ini penting dilakukan untuk memperjelas bagaimana model *Total Quality School* di SMK mampu meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001:2008, sehingga berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di SMK tersebut. Dengan demikian masalah penelitian ini terkait dengan isu layanan mutu pendidikan yang menjadi Rencana Strategik (Renstra) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2010-2015, sehingga perlu ditetapkan asumsi-asumsi untuk membatasi ruang lingkup permasalahan tersebut. Dalam penelitian ini, asumsi yang digunakan adalah: (1) Layanan mutu pendidikan

berstandar ISO 9001:2008 dalam penelitian ini berlaku pada konteks aspek proses layanan pendidikan SMK yang memberikan layanan pembelajaran secara memuaskan kepada siswa sesuai dengan standar ISO 9001:2008, (2) Pengertian model *Total Quality School* yaitu model penerapan prinsip-prinsip dalam manajemen mutu terpadu (TQM) yang digunakan dalam pengelolaan SMK untuk meningkatkan layanan pembelajaran yang memuaskan kepada siswa-siswa SMK dan meningkatkan kinerja organisasi sekolah.

## **B. Perumusan Masalah**

Masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah model *Total Quality School* di SMK Propinsi DIY untuk peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008?
2. Bagaimanakah pengaruh penerapan model *Total Quality School* di SMK Propinsi DIY terhadap peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008?

## **C. Urgensi (Keutamaan) Penelitian**

Penelitian Hibah Bersaing ini dikembangkan sebagai langkah nyata untuk menindaklanjuti visi Kemendikbud 2014 tentang terselenggaranya layanan prima pendidikan nasional untuk membentuk insan Indonesia cerdas komprehensif dengan ditetapkannya melalui visi 5K yaitu: Ketersediaan, Keterjangkauan, Kualitas/mutu dan relevansi, Kesetaraan dan Kepastian/Keterjaminan layanan pendidikan. Disamping itu juga sebagai upaya untuk menindaklanjuti kebijakan Direktorat Menengah Kejuruan Kemendikbud dalam penjaminan mutu SMK yang mensyaratkan sertifikasi sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 bagi SMK-SMK yang ingin memenuhi standar nasional dan penjaminan mutu, sehingga diperlukan penelitian intensif untuk mengatasi masalah tersebut.

Penelitian ini juga mendukung Rencana Induk Penelitian (RIP) tahun 2012 – 2016 yang disusun oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) UNY. Salah satu bentuk *roadmap* penelitian bidang ilmu pendidikan di UNY difokuskan pada upaya peningkatan kualitas institusi. Salah satu kegiatannya yaitu pengembangan manajemen dan peningkatan kualitas pendidikan. Dengan demikian Penelitian Hibah Bersaing ini dikembangkan sebagai langkah nyata untuk menindaklanjuti *roadmap* penelitian tentang pengembangan manajemen dan peningkatan kualitas pendidikan.

Penelitian ini sangat berguna karena akan menghasilkan model *Total Quality School* di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Hal ini tentunya dapat mengatasi beberapa permasalahan yang

menjadi penyebab rendahnya mutu pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Pertama, kondisi pengelolaan pendidikan di SMK saat ini, sehingga penelitian ini berupaya untuk memperoleh profil penerapan manajemen berbasis sekolah (MPMBS) yang selama ini diterapkan di SMK. Kedua, menyusun kebutuhan manajemen sekolah di SMK yang diperlukan untuk dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Ketiga, mempersiapkan sebuah model *Total Quality School* di SMK dengan perangkat teknis manajemen sekolah yang dibutuhkan oleh pimpinan dan pengelola SMK agar dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Keempat, dapat mengembangkan *management skill* pimpinan dan pengelola SMK yang mengacu pada model *Total Quality School* untuk meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008.

Disamping itu penelitian ini penting dilakukan karena dapat memberikan kontribusi sebagai berikut: (1) Bagi sekolah, sebagai sumbangan pemikiran untuk meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008 di SMK. Disamping itu juga menjadi panduan bagi pengelola sekolah dalam menerapkan model *Total Quality School* di SMK untuk meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008; (2) Bagi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, berguna untuk pemecahan masalah pembangunan institusi pendidikan kejuruan, terutama dalam mewujudkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008 di SMK-SMK seluruh Indonesia.

Dengan diperolehnya model *Total Quality School* di SMK, maka hal ini dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Dengan demikian SMK-SMK berstandar nasional dapat dikembangkan menjadi SMK unggulan untuk meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008.

#### **D. Target Penelitian**

Target penelitian dalam bentuk luaran yang diharapkan dari Penelitian Hibah Bersaing ini, antara lain:

- 1) Target penelitian pada tahun pertama yaitu: (1) Rancangan model *Total Quality School* di SMK, (2) Laporan penelitian, dan (3) Artikel ilmiah di jurnal nasional.
- 2) Target penelitian pada tahun kedua yaitu: (1) Model *Total Quality School* di SMK, (2) Buku panduan model *Total Quality School* di SMK, (3) Buku ajar “Model dan Penerapan Manajemen Mutu Terpadu di Sekolah”, (4) Laporan penelitian, (5) Artikel ilmiah di jurnal nasional; dan (6) Artikel ilmiah di jurnal internasional.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*)**

Sistem untuk meningkatkan dan melaksanakan mutu (*quality*) telah berkembang dengan cepat dalam tahun-tahun belakangan ini. Selama dua dekade terakhir, kegiatan inspeksi/pemeriksaan (*inspection*) telah digantikan atau ditambah oleh kendali mutu (*quality control*), dan penjaminan mutu (*quality assurance*) telah berkembang. Saat ini sudah digunakan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management* atau *TQM*) (Dale dan Bunney, 1999: 25). Pike dan Barnes menyebutnya manajemen mutu terpadu sebagai pendekatan baru dalam manajemen mutu (1994:21).

Dalam konteks pendidikan, manajemen mutu masih tergolong baru. Inisiatif untuk menerapkan metode ini dilakukan secara sungguh-sungguh di sekolah-sekolah Amerika dan Inggris pada awal tahun 1990-an. Konsep manajemen mutu terpadu (TQM) dalam pendidikan didefinisikan oleh Sallis (1995:43), sebagai berikut:

*“TQM is a philosophy of continuous improvement, which can provide any educational institution with a set of practical tools for meeting and exceeding present and future customers needs, wants, and expectations”.*

Makna dari definisi tersebut memberikan pengertian tentang manajemen mutu dalam pendidikan, yaitu: (1) sebagai pandangan filosofis yang mencerminkan segala upaya untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah; (2) perbaikan mutu pendidikan secara terus menerus dilakukan oleh institusi pendidikan (sekolah) itu sendiri, bukan merupakan kontrol oleh pihak eksternal sekolah tersebut; dan (3) pelanggan sekolah merupakan pihak yang sangat diperhatikan dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah, antara lain: siswa, orangtua, guru, karyawan, institusi pendidikan terkait, Dinas Pendidikan, dan *stakeholder* lainnya. Oleh karenanya pendidikan harus memberikan layanan kepada para pelanggannya dengan memuaskan.

Fields menyatakan bahwa penerapan TQM di bidang pendidikan dilakukan dalam bentuk prinsip-prinsip TQM (1994:23-25). Prinsip-prinsip TQM sangat membantu dalam proses pendidikan di sekolah. Menurut Schargel bahwa prinsip-prinsip TQM itu berfungsi untuk memberikan kekuatan pada organisasi sekolah dan peta petunjuk untuk melakukan perubahan (1995: 6-7).

Menurut Fields bahwa ada tujuh prinsip TQM, yaitu: (1) komitmen terhadap manajemen; (2) komitmen terhadap pelanggan; (3) komitmen terhadap kerjasama tim; (4) komitmen terhadap kepemimpinan dan manajemen diri; (5) komitmen terhadap perbaikan yang terus menerus; (6) komitmen terhadap rasa percaya diri dan potensi tim; dan (7) komitmen terhadap mutu (1995:23-25). Sedangkan Arcaro menyatakan bahwa penerapan TQM dalam pendidikan menggunakan prinsip-prinsip TQM antara lain: (1) fokus pada pelanggan; (2) komitmen; (3) kepemimpinan; (4) kerjasama; dan (5) perbaikan terus menerus (1995: 25).

Prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu dalam suatu organisasi itu mengandung, antara lain: (1) tujuan yang jelas dan tetap/konstan; (2) pembelajaran sistemik; (3) berfokus pada pelanggan; (4) kepemimpinan; (5) manajemen berdasarkan fakta; (6) perbaikan proses berkelanjutan; (7) manajemen partisipatif; (8) pengembangan sumber daya manusia; (9) bekerja secara tim; dan (10) komitmen untuk jangka panjang (Arcaro, 1995:25).

Penerapan TQM dalam dunia pendidikan, menurut Sallis ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan, yaitu: (1) perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*); (2) menentukan standar penjaminan mutu (*quality assurance*); (3) perubahan kultur (*change of culture*); (4) perubahan organisasi; dan (5) mempertahankan hubungan dengan pelanggan (1995: 7-11). Sedangkan menurut Cokeley bahwa kerangka pendidikan yang mempunyai manajemen mutu terpadu (TQM) dibangun oleh empat pilar yaitu (1) kepemimpinan mutu yang kuat; (2) perbaikan yang berkelanjutan atau terus menerus; (3) fokus pada pelanggan; dan (4) fokus pada proses atau sistem. Masing-masing pilar itu mempunyai tujuan antara lain: (1) mendemonstrasikan komitmen dan terlibat aktif dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu; (2) melakukan perbaikan mutu secara terus menerus kepada siswa, staf dan komunitas sekolah; (3) meningkatkan kepuasan pelanggan pada pendidikan yang bermutu; (4) menggunakan pendekatan sistem dan mengatur semua proses sebagai bagian dari sistem keseluruhan (2007:20).

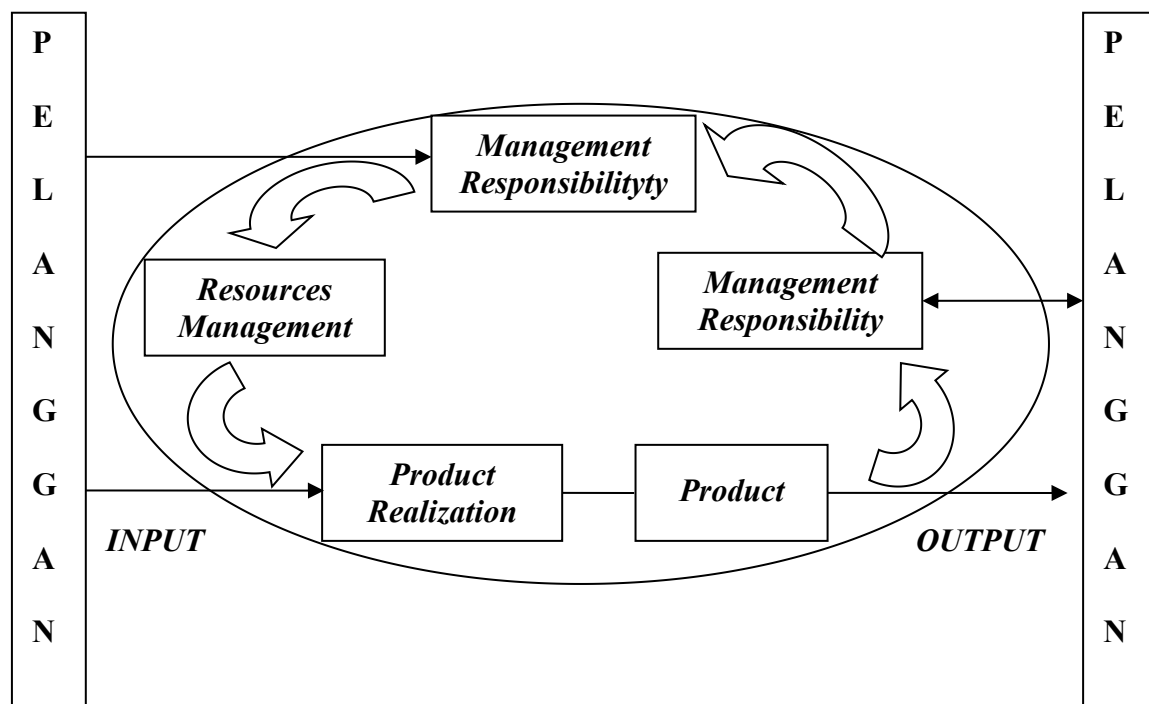
## **B. Sistem Manajemen Mutu Berstandar ISO 9001:2008**

ISO 9001: 2008 merupakan sistem manajemen mutu yang telah diakui dunia internasional, dan mempunyai prinsip-prinsip dasar yang konsisten dengan kebutuhan saat ini, yaitu kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) (Rudi Suardi: 2004, 45). ISO 9001:2008 merupakan fondasi dasar dalam melaksanakan sistem manajemen mutu (*quality management system*) dengan tujuan akhir untuk kepuasan semua pihak. Kaitannya dengan bidang pendidikan, manajemen mutu akan

memuaskan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam pendidikan, yaitu pelajar (siswa), pendidik (guru), staf (karyawan dan teknisi), kepala sekolah, orangtua, alumni, industri, dan pemerintah.

Dalam penerapannya, sistem manajemen mutu ini mengikuti pola pendekatan proses sebagai berikut: (1) Siklus: *Plan – Do – Check – Action* untuk pelaksanaan perbaikan berkesinambungan; (2) Fokus kepada kebutuhan dan keinginan pelanggan; (3) Peningkatan kepuasan pelanggan secara terus menerus. Tujuan dari penerapan sistem manajemen mutu yaitu: (1) memperbaiki sistem manajemen mutu; (2) memperbaiki koordinasi dan kinerja; (3) memperbaiki metode pengendalian mutu; (4) memperbaiki pandangan pelanggan; (5) memperbaiki pengendalian catatan mutu; (6) memperbaiki program perbaikan berkesinambungan; dan (7) mendapatkan sertifikat pengakuan.

Acuan standar ISO 9001:2008 menggunakan Model “*process based*” atau pendekatan proses, dimana berpedoman kepada 5 hal utama yaitu: (1) sistem manajemen mutu, (2) tanggungjawab manajemen, (3) manajemen sumber daya, (4) realisasi produk/jasa, dan (5) pengukuran, analisa dan peningkatan berkesinambungan. Gambar 1. berikut ini menunjukkan tentang model “*process based*” sistem manajemen mutu ISO 9001:2008:

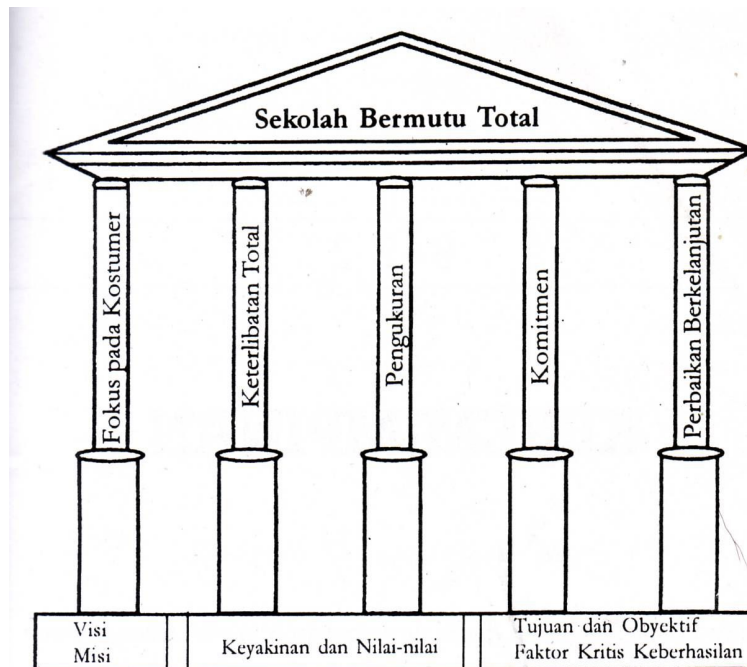


**Gambar 1. Model “*Process Based*” Sistem manajemen Mutu (Gaspersz, 2006)**



### C. Model Sekolah Bermutu Total (*Total Quality School*)

Model "Sekolah Bermutu Total" yang dikembangkan oleh Arcaro (1995: 14-20) ditandai dengan suatu bangunan yang mempunyai fondasi dan pilar. Gambaran model "Sekolah Bermutu Total" ini dapat ditunjukkan dalam bentuk bangunan seperti Gambar 2. Fondasi merupakan bagian terpenting dari "Sekolah Bermutu Total" yang mendasari bangunan program mutu sekolah tersebut. Komponen yang ada pada fondasi, yaitu: (1) visi dan misi sekolah; (2) keyakinan dan nilai-nilai sekolah; (3) tujuan dan obyektif serta faktor kritis keberhasilan sekolah. Sedangkan pilar berfungsi untuk memberikan fokus dan arahan yang diperlukan seluruh warga sekolah dalam mengimplementasikan prakarsa mutu di sekolah. Pilar mutu ini bersifat universal dan menjadi dasar untuk mentransformasikan mutu di organisasi sekolah. Setiap pilar menunjang transformasi budaya yang harus dilaksanakan sekolah guna mencapai budaya mutu. Model "Sekolah Bermutu Total" memiliki lima pilar mutu, yaitu: (1) fokus pada pelanggan; (2) keterlibatan total; (3) pengukuran; (4) komitmen; dan (5) perbaikan berkelanjutan. Untuk mengembangkan budaya mutu di sekolah, maka semua pilar mutu ini harus dilakukan secara bersama-sama, dan tidak dapat hanya dibatasi pada salah satu pilar mutu saja.



**Gambar 2. Model "Sekolah Bermutu Total" Arcaro (1995)**

Pada dasarnya "Sekolah Bermutu Total" memiliki lima karakteristik yang diidentifikasi dari pilar mutu, yaitu:

- 1) **Fokus pada pelanggan,** pelanggan sekolah adalah siswa dan keluarganya. Tanggungjawab sekolah bermutu terpadu untuk bekerjasama dengan para orangtua siswa untuk mengoptimalkan potensi siswa agar mendapat manfaat dari proses pembelajaran di sekolah.
- 2) **Keterlibatan total,** setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu sekolah. Mutu sekolah bukan hanya tanggungjawab pimpinan sekolah atau komite sekolah atau guru atau pengawas. Namun mutu sekolah merupakan tanggungjawab semua pihak. Oleh karena itu diperlukan kontribusi dari setiap orang untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
- 3) **Pengukuran,** selama ini sekolah belum memanfaatkan data dan informasi yang ada di sekolah karena kurang terfokus pada pemecahan masalah yang tidak bisa diukur. Dalam proses peningkatan mutu di sekolah diperlukan suatu pengukuran agar dapat memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan. Dengan pengukuran ini dapat dilakukan perbaikan terhadap permasalahan yang ada di sekolah.
- 4) **Komitmen,** semua warga sekolah harus memiliki komitmen pada peningkatan mutu sekolah. Komitmen ini merupakan langkah awal dari proses transformasi mutu. Setiap orang perlu mendukung upaya mutu sekolah. Proses transformasi mutu ini akan menyebabkan organisasi mengubah cara kerjanya. Manajemen sekolah harus mendukung proses perubahan dengan memberi pendidikan, perangkat, sistem, dan proses untuk meningkatkan mutu sekolah.
- 5) **Perbaikan berkesinambungan,** perbaikan berkesinambungan memungkinkan kita untuk melakukan monitoring proses kerja yang telah dilaksanakan sehingga dapat mengidentifikasi peluang perbaikannya. Dengan perbaikan berkesinambungan ini dapat dilakukan evaluasi dan perbaikan secara terus menerus proses-proses kerja yang telah dilakukan sehingga kemitraan dapat berjalan dengan baik.

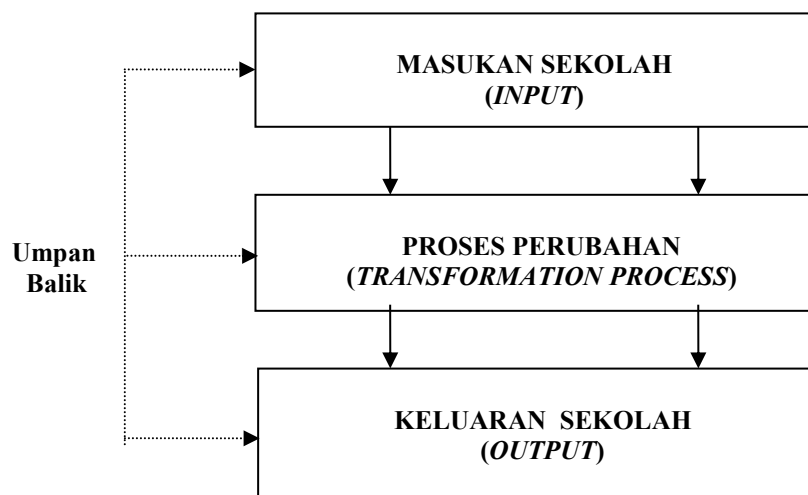
Untuk dapat menerapkan model “Sekolah Bermutu Total” (*Total Quality School*) di SMK, maka manajemen sekolah seharusnya bekerjasama dengan komite sekolah serta seluruh warga sekolah mulai membangun fondasi mutu dalam bentuk visi dan misi bersama, kemudian dilanjutkan dengan mengembangkan pilar-pilar mutu di sekolah tersebut.

#### **D. Ukuran Kinerja Sekolah (*School Performance Indicator*)**

Sekolah adalah suatu system organisasi, sehingga komponen-komponen yang ada di dalam sekolah, antara lain masukan (*input*) sekolah, proses (*process*) sekolah, dan keluaran (*output*) sekolah akan mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan sekolah (Mulyasa,

2010:44). Menurut Lunenburg dan Ornstein bahwa dimensi manajemen operasional sekolah dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu; (1) masukan (*input*); (2) proses perubahan (*transformation process*); dan (3) keluaran (*output*) (2000: 16-18).

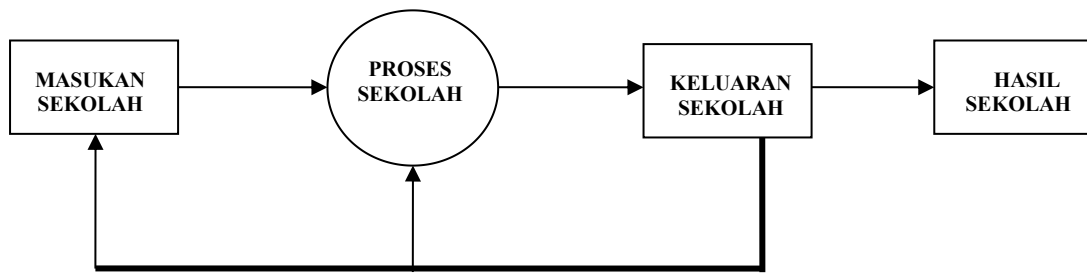
Gambar 3 berikut ini menunjukkan saling hubungan antara dimensi dalam sistem manajemen operasional sekolah. Dimensi masukan (*input*) meliputi: personil, keuangan, pengetahuan. Sedangkan dimensi proses perubahan yaitu organisasi sekolah mengubah masukan (*input*) dari lingkungan eksternal menjadi keluaran (*output*). Proses perubahan ini meliputi: operasi internal organisasi, sistem manajemen operasional. Dimensi keluaran (*output*) meliputi: prestasi siswa, kinerja guru, tingkat pertumbuhan siswa, *dropout* siswa, hubungan manajemen karyawan, sikap siswa terhadap sekolah, dan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan eksternal bereaksi terhadap keluaran (*output*) ini dan memberikan umpan balik (*feedback*) pada sistem. Umpan balik ini menjadi hal yang penting dalam keberhasilan manajemen operasional sekolah.



**Gambar 3. Dimensi Manajemen Operasional Sekolah**

Disamping itu ada yang mendeskripsikan bahwa sekolah itu terdiri dari beberapa komponen, yaitu: masukan, proses, keluaran, dan hasil. Komponen masukan itu mencakup siswa, kurikulum, sumber belajar, guru, staf, keuangan dan organisasi. Sedangkan komponen proses mencakup pembelajaran dan pembentukan kompetensi peserta didik, proses pengambilan keputusan di sekolah, proses manajemen sekolah. Komponen keluaran merupakan hasil dari proses pembelajaran di sekolah yang mencakup aspek kognitif, afektif, psikomotorik peserta didik. Disamping itu ada komponen hasil (*outcome*) sekolah merupakan pengaruh hasil belajar yang dapat dirasakan secara langsung oleh lulusan, baik untuk

melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi maupun untuk memasuki dunia kerja. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4. Komponen-Komponen Sekolah**

Menurut Slamet PH. bahwa kinerja sekolah dapat diukur dari: (1) masukan sekolah (*input*); (2) proses sekolah; (3) keluaran sekolah (*output*); (4) hasil sekolah (*outcome*); (5) produktivitas sekolah; (6) efisiensi sekolah; dan (7) efektivitas sekolah (2004:5-6).

Menurut Kamars (2005:255-257) bahwa proses sekolah meliputi: (1) proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi; (2) kepemimpinan sekolah yang kuat; (3) lingkungan sekolah yang aman dan tertib; (4) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif; (5) budaya mutu yang dimiliki sekolah; (6) kerja kelompok (*teamwork*) yang kompak, cerdas, dan dinamis; (7) kemandirian sekolah; (8) partisipasi yang tinggi dari warga sekolah; (9) transparansi (keterbukaan) manajemen sekolah; (10) adanya komunikasi yang baik; dan (11) akuntabilitas sekolah. Sedangkan keluaran sekolah, meliputi: (1) prestasi akademik siswa (NEM, lomba karya ilmiah, lomba kompetensi siswa); dan (2) prestasi non akademik siswa (rasa ingin tahu, kerjasama, kemandirian).

Hasil sekolah meliputi hasil belajar yang dapat dirasakan secara langsung oleh lulusan, baik untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi maupun untuk memasuki dunia kerja. Efektivitas sekolah berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja secara maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu.

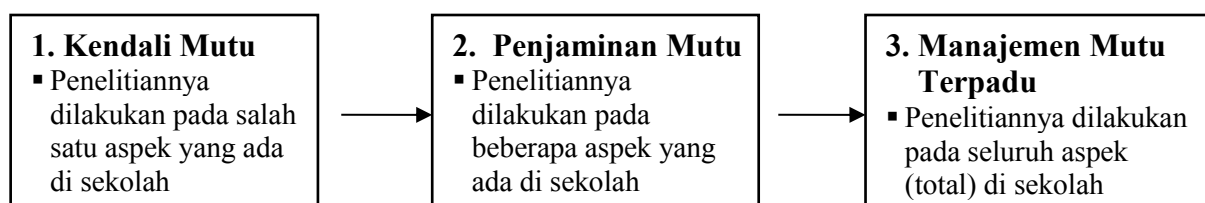
Efisiensi sekolah dinyatakan sebagai hubungan antara sumber daya (*input*) yang direncanakan untuk digunakan dengan sumber daya (*input*) yang sebenarnya digunakan untuk menghasilkan *output*. Ukuran produktivitas sekolah digunakan untuk menganalisis *output* berhubungan dengan *input*. Jadi produktivitas sebagai ukuran atas penggunaan sumber daya sekolah yang biasanya dinyatakan sebagai perbandingan keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan. Dengan demikian produktivitas sekolah berkaitan dengan bagaimana menghasilkan lulusan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif sehingga lulusannya berkualitas sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan ipteks.

Kinerja sekolah menunjukkan bahwa sekolah itu berorientasi pada layanan mutu pendidikan. Sedangkan layanan mutu pendidikan di sekolah dapat ditunjukkan dari indikator mutu sekolah. Wayne K. Hoy dan Dennis J. Sabo memberikan konsep tentang beberapa indikator dari mutu sekolah yang terdiri dari: (1) Keterbukaan iklim sekolah, antara lain: keterbukaan pengelola sekolah dan keterbukaan perilaku guru dalam memberikan layanan mutu pendidikan di sekolah; (2) Kesehatan iklim sekolah, antara lain: kepemimpinan yang dinamis, menekankan suasana yang dinamis, dukungan sumber daya, afiliasi guru, dan orienasi profesional untuk memberikan layanan mutu pendidikan di sekolah; (3) Prestasi siswa, antara lain: kemampuan siswa dalam bidang akademis dan non akademis sebagai hasil dari layanan mutu pendidikan di sekolah; (4) Efektivitas sekolah secara keseluruhan antara lain: mutu produk dan jasa, efisiensi, fleksibilitas, dan penyesuaian dalam layanan pendidikan di sekolah; dan (5) Budaya, antara lain: identitas yang terbagi, kepercayaan, kerjasama, dan partisipasi dalam memberikan layanan mutu pendidikan di sekolah (1998: 24-25). Oleh karena itu layanan mutu pendidikan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan tiga aspek yang ada di dalam organisasi sekolah, yaitu: (1) Aspek proses sekolah, (2) Aspek keluaran sekolah, dan (3) Aspek hasil sekolah.

## E. Kerangka Berfikir

Saat ini pemerintah telah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam pengelolaan pendidikan di sekolah, termasuk Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Disamping itu pemerintah juga sedang menggalakkan penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 di SMK. Penerapan sistem manajemen mutu di SMK bertujuan untuk meningkatkan mutu layanan sekolah sehingga mampu memberikan dan meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi sekolah.

Penelitian tentang manajemen mutu telah berkembang dengan pesatnya seiring dengan perkembangan konsep manajemen mutu. Saat ini tahapan dalam manajemen mutu telah sampai pada tahap manajemen mutu terpadu (TQM) setelah melalui tahap kendali mutu (*quality control*), dan penjaminan mutu (*quality assurance*). Dengan demikian peta penelitian dapat ditunjukkan seperti Gambar 5 berikut ini:



**Gambar 5. Peta Jalan Penelitian**

Beberapa hasil penelitian tentang penjaminan mutu telah dilakukan oleh peneliti, antara lain: (1) Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu Pembelajaran di Sekolah Dasar (Penelitian DIPA UNY, 2008), dan (2) Pengembangan Evaluasi Pembelajaran Berbasis Sistem Penjaminan Mutu di Jurusan Pendidikan Teknik Elektro FT UNY (Penelitian DIPA UNY, 2009). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem penjaminan mutu hanya dilakukan pada satu aspek di sekolah/ perguruan tinggi, yaitu aspek pembelajaran.

Hal ini mendorong peneliti untuk mengembangkan penelitian-penelitian yang berkaitan dengan manajemen mutu terpadu yang cakupan penelitiannya dilakukan pada seluruh aspek (total) yang ada di sekolah. Observasi lapangan telah dilakukan oleh peneliti, yaitu mengamati penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 di beberapa SMK. Hasil observasi ini menunjukkan bahwa sebagian besar SMK Negeri yang ada di Propinsi DIY telah memiliki sertifikasi sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008. Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 di SMK belum memberikan hasil yang maksimal. Hasil yang diperoleh dengan penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 yaitu administrasi sekolah menjadi lebih tertata rapi dan dokumen-dokumen sekolah menjadi lebih teratur pengarsipannya. Namun budaya sekolah belum banyak berubah, dan sistem kerja serta etos kerja guru dan karyawan belum berorientasi pada peningkatan mutu sekolah.

Hasil observasi lapangan ini tentunya perlu ditindaklanjuti dengan penelitian yang lebih mendasar yang dapat mengatasi persoalan-persoalan dalam sistem manajemen mutu, khususnya kelemahan-kelemahan dalam penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 di SMK. Hal ini juga sesuai dengan kebijakan Direktorat Pembinaan SMK yang mensyaratkan SMK-SMK di Indonesia untuk memperoleh sertifikasi sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008. Beberapa SMK di Indonesia sudah mulai menerapkan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008. Dengan demikian manajemen mutu terpadu (TQM) sudah mulai banyak diterapkan di beberapa SMK. Penerapan manajemen mutu terpadu (TQM) ini bertujuan untuk memuaskan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam pendidikan di sekolah, yaitu siswa, guru, karyawan dan teknisi, kepala sekolah, orangtua, alumni, industri, dan pemerintah.

ISO 9001:2008 merupakan fondasi dasar untuk dapat melaksanakan manajemen mutu dengan tujuan akhir untuk kepuasan semua pihak. Dalam penerapan manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008, saat ini sudah memasuki tahap manajemen mutu terpadu (TQM). Model penerapan manajemen mutu terpadu (TQM) dalam proses pendidikan di sekolah dikenal dengan model *Total Quality School*. Penerapan model *Total Quality School* di SMK

menunjukkan peningkatan mutu layanan pendidikan dan kinerja sekolah. Dengan demikian penerapan model *Total Quality School* di SMK dilakukan dalam bentuk prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu (TQM) yang meliputi antara lain: (1) Fokus pada pelanggan, (2) Keterlibatan total, (3) Pengukuran, (4) Komitmen, dan (5) Perbaikan berkesinambungan. Penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu (TQM) ini sangat membantu dalam pengelolaan pendidikan di SMK, karena prinsip-prinsip dalam "*Total Quality School*" berfungsi untuk memberikan kekuatan pada organisasi sekolah dan peta petunjuk untuk melakukan perubahan di SMK. Hal ini tentunya dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan dan kinerja SMK.

## **F. Rancangan Model**

Saat ini Direktorat Menengah Kejuruan (Dikmenjur) Kemendikbud sedang menggalakkan penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2000 (atau ISO 9001:2008) dalam pengelolaan pendidikan kejuruan di SMK. Penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 di SMK ini bertujuan untuk meningkatkan mutu layanan sekolah sehingga mampu meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi sekolah di SMK.

Menurut Direktorat Pembinaan SMK, bahwa sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001 bisa memberikan jaminan mutu sistem manajemen dan kinerja sekolah agar berjalan dengan baik (Mulyono, 2008: 321). Kebijakan untuk menerapkan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001 di SMK mulai dilakukan oleh Direktorat Dikmenjur Depdiknas pada tahun 1995. Hal ini dilakukan dalam upaya memperkuat tata kelola SMK melalui penerapan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001 (IATVEP, 1995: 5).

Kondisi saat ini menunjukkan bahwa sebagian besar SMK telah memiliki sertifikat sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2000. Menurut buku laporan "*Pembangunan Pendidikan SMK*" yang disampaikan oleh Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah, bahwa sampai tahun 2008 sebanyak 275 SMK di Indonesia yang telah memiliki sertifikat sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2000 (2009: 128-134). Sertifikasi sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2000 ini menjadi prioritas, karena menjadi salah satu persyaratan untuk menjadi SMK bertaraf Internasional. Hal ini sesuai dengan salah satu ketentuan pemerintah dalam penjaminan mutu SMK yaitu akreditasi yang salah satu syaratnya wajib memperoleh sertifikat ISO 9001:2008 (Direktorat Pembinaan SMK, 2005:10).

Dengan demikian SMK yang telah mempunyai sertifikasi ISO 9001:2000 secara tidak langsung telah menerapkan sistem manajemen mutu dalam pengelolaan pendidikannya. Hal

ini dikarenakan landasan dasar dari manajemen mutu adalah sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001. Dengan demikian beberapa SMK Negeri di Indonesia yang memiliki sertifikat ISO 9000:2001 atau ISO 9001:2008 berarti telah menerapkan sistem manajemen mutu dalam pengelolaan pendidikannya.

Sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2008 merupakan standar sistem manajemen mutu yang mempunyai tujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Kaitannya dengan bidang pendidikan kejuruan di SMK, sistem manajemen mutu akan memuaskan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam pendidikan kejuruan di SMK, yaitu siswa, guru, karyawan, teknisi, kepala sekolah, orangtua siswa, alumni, pihak dunia usaha dan dunia industri, serta pemerintah.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, rancangan model yang dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) dari Arcaro (1995: 14-20) ditandai dengan suatu bangunan yang mempunyai fondasi dan pilar. Gambaran model "Sekolah Bermutu Total" ini dapat ditunjukkan dalam bentuk bangunan seperti Gambar 2. Dengan demikian rancangan model dalam penelitian ini merupakan model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) yang disesuaikan dengan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 yang telah diterapkan di SMK, sebagai berikut:

1. Fondasi sebagai dasar pengelolaan pendidikan kejuruan di SMK, yang meliputi beberapa aspek, yaitu: (1) Perumusan Visi dan Misi SMK; (2) Perumusan nilai-nilai yang dikembangkan di SMK; dan (3) Perumusan tujuan pendidikan di SMK; dan (4) Target keberhasilan pendidikan di SMK.
2. Pilar sebagai arah pengembangan pendidikan kejuruan di SMK dan menjadi dasar dalam menerapkan program sekolah untuk mencapai mutu pendidikan yang diharapkan. Pilar pendidikan di SMK ini meliputi lima aspek, yaitu: (1) Fokus pada pelanggan; (2) Keterlibatan total; (3) Pengukuran; (4) Komitmen; dan (5) Perbaikan berkesinambungan.

Rancangan model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) dari Arcaro (1995: 14-20) yang dikembangkan dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 1. berikut ini:



Tabel 1. Rancangan Model “*Total Quality School*” di SMK

No.	Aspek Manajemen	Prosedur Pelaksanaan
1.	Visi dan Misi SMK	Perumusan visi dan misi di SMK
2.	Nilai-Nilai SMK	Perumusan nilai-nilai yang dikembangkan di SMK
3.	Tujuan Pendidikan SMK	Perumusan tujuan pendidikan di SMK
4.	Target Pendidikan SMK	Penentuan target keberhasilan pendidikan di SMK
5.	Fokus pada pelanggan	Siswa sebagai pelanggan utama sekolah, sehingga tanggungjawab sekolah untuk mengoptimalkan potensi siswa agar mendapat manfaat dari proses pembelajaran di SMK.
6.	Keterlibatan total	Setiap warga SMK harus berpartisipasi dalam transformasi mutu pendidikan di SMK. Dengan demikian mutu pendidikan di SMK menjadi tanggungjawab semua pihak. Oleh karena itu diperlukan kontribusi dari setiap warga sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMK.
7.	Pengukuran	Dalam proses peningkatan mutu pendidikan di SMK diperlukan suatu pengukuran agar dapat memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan. Pengukuran di SMK dilakukan untuk memanfaatkan data dan informasi yang ada di sekolah untuk pemecahan masalah-masalah pendidikan di SMK. Dengan pengukuran ini dapat dilakukan perbaikan terhadap permasalahan yang ada di SMK.
8.	Komitmen	Semua warga sekolah harus memiliki komitmen pada peningkatan mutu pendidikan di SMK. Komitmen ini merupakan langkah awal dari proses transformasi mutu. Proses transformasi mutu ini akan menyebabkan organisasi sekolah mengubah cara kerjanya. Manajemen sekolah harus mendukung proses perubahan dengan memberi pendidikan, perangkat, sistem, dan proses untuk meningkatkan mutu sekolah.
9.	Perbaikan berkesinambungan	Perbaikan berkesinambungan dilakukan untuk monitoring proses kerja yang telah dilaksanakan sehingga dapat mengidentifikasi peluang perbaikannya. Dengan perbaikan berkesinambungan ini dapat dilakukan evaluasi dan perbaikan secara terus menerus proses-proses kerja yang telah dilakukan sehingga kemitraan dapat berjalan dengan baik.

Sumber: Arcaro, 1995

### **BAB III**

## **TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

#### **A. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk menghasilkan model *Total Quality School* di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Propinsi DIY yang dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Sedangkan tujuan khusus yang ingin dicapai yaitu: (1) memperoleh profil tentang penerapan manajemen berbasis sekolah (MPMBS) yang selama ini diterapkan di SMK Propinsi DIY, (2) membuat deskripsi kebutuhan manajemen sekolah berbasis *Total Quality School* di SMK Propinsi DIY yang dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008, (3) merancang model *Total Quality School* di SMK Propinsi DIY yang dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008, (4) melakukan uji coba rancangan model *Total Quality School* di SMK Propinsi DIY yang dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008, (5) menerapkan model *Total Quality School* di SMK Propinsi DIY yang dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008, (6) mengevaluasi terhadap kelebihan dan kelemahan serta efektivitas penerapan model *Total Quality School* di SMK Propinsi DIY, (7) mengembangkan sekolah model *Total Quality School* yang dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008 sebagai sekolah percontohan bagi SMK-SMK di Indonesia, dan (8) merumuskan rekomendasi kebijakan berkenaan dengan model *Total Quality School* di SMK yang dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008.

#### **B. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat, baik dari segi substantif-teoretis maupun dari segi praktis-empiris. Dari segi substantif-teoretis hasil penelitian ini diharapkan mempunyai kontribusi dalam pengembangan IPTEKS tentang penerapan model *Total Quality School* di SMK untuk meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Disamping itu, hasil penelitian ini diharapkan juga semakin memperkaya khasanah ilmiah dalam bidang manajemen pendidikan, khususnya manajemen mutu yang dikembangkan di sekolah dan peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008 di SMK.

Sedangkan segi praktis-empiris, hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan suatu pemecahan praktis dalam pembangunan pendidikan kejuruan dan dalam pengelolaan pendidikan kejuruan di SMK bagi pihak-pihak yang terlibat secara langsung, diantaranya:

1. Bagi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dapat digunakan untuk memperbaiki layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008 di SMK, sehingga penerapan model *Total Quality School* di SMK ini dapat membantu sekolah dalam membentuk budaya organisasi sekolah yang unggul serta dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008 di SMK. Peningkatan layanan mutu pendidikan ini tentunya akan meningkatkan mutu pendidikan di SMK.
2. Bagi Dinas Pendidikan Menengah di Kabupaten/Kota, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk pemecahan masalah pembangunan pendidikan kejuruan di wilayahnya, khususnya SMK dalam penerapan model *Total Quality School* di SMK untuk mewujudkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008.
3. Bagi Direktorat Pembinaan SMK Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam pengambilan kebijakan pendidikan kejuruan di SMK untuk meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008 di SMK-SMK seluruh Indonesia berdasarkan penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu (TQM).

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

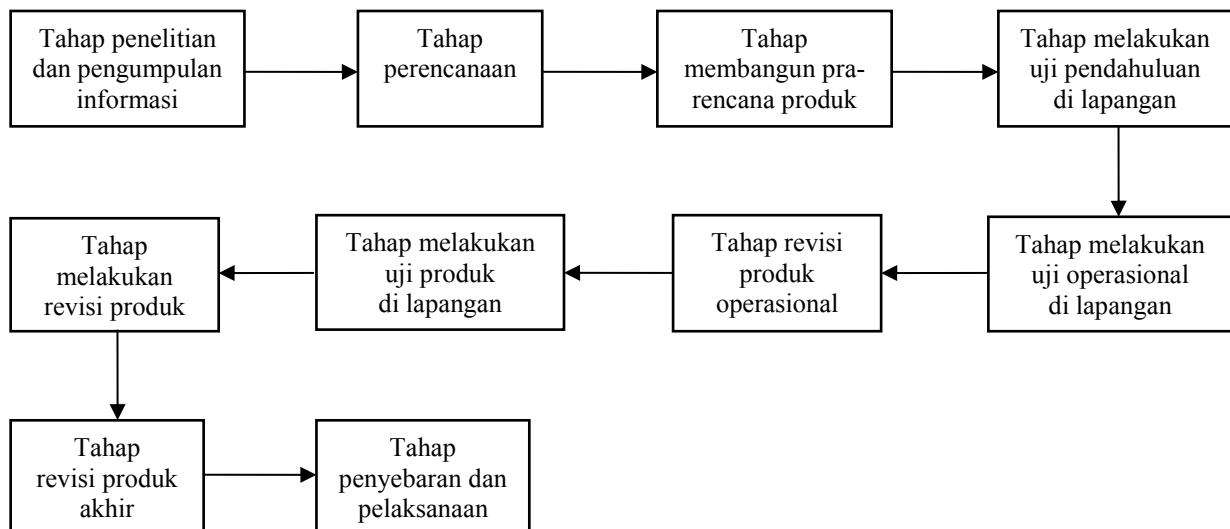
#### **A. Pendekatan Penelitian**

Desain penelitian ini adalah penelitian dan pengembangan (*research and development*). Borg & Gall menegaskan, “*research and development is a powerful strategy aimed at . . . . the systematic use of research knowledge and methods to design and validate learning systems*” (Borg & Gall, 1989). Penelitian model penelitian dan pengembangan (*research and development*) merupakan suatu proses penelitian yang bertujuan untuk memperoleh suatu sistem pengembangan pengetahuan di suatu tempat yang kemudian divalidasi dan dikembangkan untuk diterapkan pada tempat-tempat yang lain. Langkah penelitian dan pengembangan ini dilakukan secara siklus, yang mana pada setiap langkah yang dikembangkan selalu mengacu pada hasil langkah sebelumnya dan pada akhirnya diperoleh suatu model *Total Quality School* di SMK untuk meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008.

Menurut Borg & Gall (1983: 784-785) ada 10 tahapan atau langkah yang harus dilakukan dalam penelitian dan pengembangan (*Research and Development*), yaitu: (1) tahap penelitian dan pengumpulan informasi (*research and information collecting*), (2) tahap perencanaan (*planning*), (3) tahap membangun pra-rencana produk (*develop preliminary form of a product*), (4) tahap melakukan uji pendahuluan di lapangan (*preliminary field testing*), (5) tahap melakukan revisi produk (*main product revision*), (6) tahap melakukan uji produk di lapangan (*main field testing*), (7) tahap revisi produk operasional (*operational product revision*), (8) tahap melakukan uji operasional di lapangan (*operational field testing*), (9) tahap revisi produk akhir (*final product revision*), dan (10) tahap penyebaran dan pelaksanaan (*dissemination and implementation*).

Atas dasar pengertian penelitian dan pengembangan (R & D) tersebut, penelitian ini dirancang untuk dua tahap. Tahap I dilakukan antara lain: (1) penelitian dan pengumpulan informasi, (2) perencanaan, (3) membangun pra-rencana produk, (4) melakukan uji pendahuluan, dan (5) melakukan revisi produk. Sedangkan pada tahap II dilakukan antara lain: (1) uji produk di lapangan, (2) revisi produk operasional, (3) uji operasional di lapangan, (4) revisi produk akhir, dan (5) penyebaran dan pelaksanaan.

Adapun tahapan dalam penelitian dan pengembangan (*Research and Development*) ditampilkan pada Gambar 6.



**Gambar 6. Tahapan Penelitian dan Pengembangan**

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian tahap pertama dilaksanakan di sejumlah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri dan Swasta di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), yang meliputi: (1) Kab. Bantul, (2) Kab. Gunungkidul, (3) Kab. Kulonprogo, (4) Kab. Sleman, dan (5) Kota Yogyakarta. SMK yang dijadikan obyek penelitian adalah semua SMK yang terdiri atas: (1) SMK yang sudah memperoleh sertifikasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) berstandar ISO 9001:2000 (ISO 9001:2008), dan (2) SMK berstandar nasional yang sedang mengajukan proses sertifikasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) berstandar ISO 9001:2008. Alasannya karena sekolah yang berstandar ISO 9001:2000 (ISO 9001:2008) berarti sekolah tersebut telah menerapkan prinsip-prinsip manajemen mutu dalam pengelolaan sekolahnya. Sedangkan sekolah yang sedang mengajukan proses sertifikasi ISO 9001:2008 berarti sekolah tersebut berorientasi pada penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu dalam pengelolaan sekolahnya.

Penelitian tahap kedua akan dilaksanakan di 2 SMK Negeri yang memiliki karakteristik yang berbeda, yaitu SMK bidang keahlian teknologi dan SMK bidang keahlian tata boga dan tata busana. Kedua SMK ini, yaitu SMK Negeri 3 Yogyakarta, dan SMK Negeri 1 Sewon Bantul.

### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu 2 tahun. Penelitian tahun pertama dilakukan selama 8 (delapan) bulan untuk mengembangkan rancangan model *Total Quality*

*School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Sedangkan penelitian tahun kedua dilakukan uji coba dan validasi rancangan model di lapangan (SMK), serta penerapan dalam bentuk eksperimen model di SMK, sehingga diperoleh model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008.

### **C. Metode Penelitian**

Metode yang dipakai dalam penelitian ini yaitu metode penelitian dan pengembangan (*research and development*) yang disingkat dengan nama R & D. Menurut Borg & Gall (1983: 784-785) ada 10 tahapan atau langkah yang harus dilakukan dalam penelitian dan pengembangan ini, yaitu: (1) tahap penelitian dan pengumpulan informasi, (2) tahap perencanaan, (3) tahap membangun pra-rencana produk, (4) tahap melakukan uji pendahuluan di lapangan, (5) tahap melakukan revisi produk, (6) tahap melakukan uji produk di lapangan, (7) tahap revisi produk operasional, (8) tahap melakukan uji operasional di lapangan, (9) tahap revisi produk akhir, dan (10) tahap penyebaran dan pelaksanaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan (R & D) ini secara garis besar dilakukan dalam dua tahap, yaitu tahap pertama melakukan penelitian dan mengumpulkan informasi guna merencanakan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Pada tahap kedua dilakukan ujicoba model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008.

### **D. Bagan Alur Penelitian**

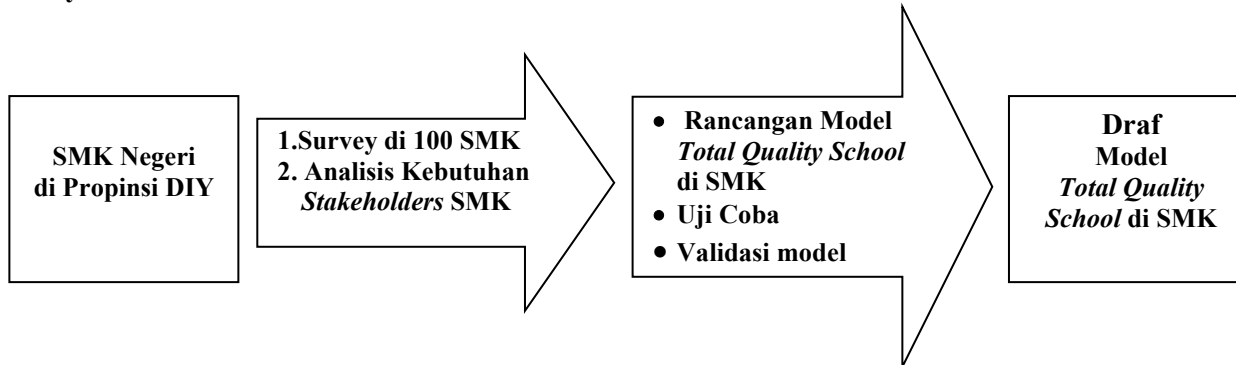
Prosedur yang dipakai dalam penelitian dan pengembangan (*research and development*) ini mengikuti tahapan yang dikembangkan oleh Borg & Gall (1983: 784-785), yaitu: (1) tahap penelitian dan pengumpulan informasi, (2) tahap perencanaan, (3) tahap membangun pra-rencana produk, (4) tahap melakukan uji pendahuluan di lapangan, (5) tahap melakukan revisi produk, (6) tahap melakukan uji produk di lapangan, (7) tahap revisi produk operasional, (8) tahap melakukan uji operasional di lapangan, (9) tahap revisi produk akhir, dan (10) tahap penyebaran dan pelaksanaan.

Adapun bagan alur penelitian dan pengembangan tahun pertama dan kedua yang dilakukan untuk mengembangkan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada

peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008 ditampilkan pada Gambar 7. dan Gambar 8. berikut ini.

#### Subyek/Informan

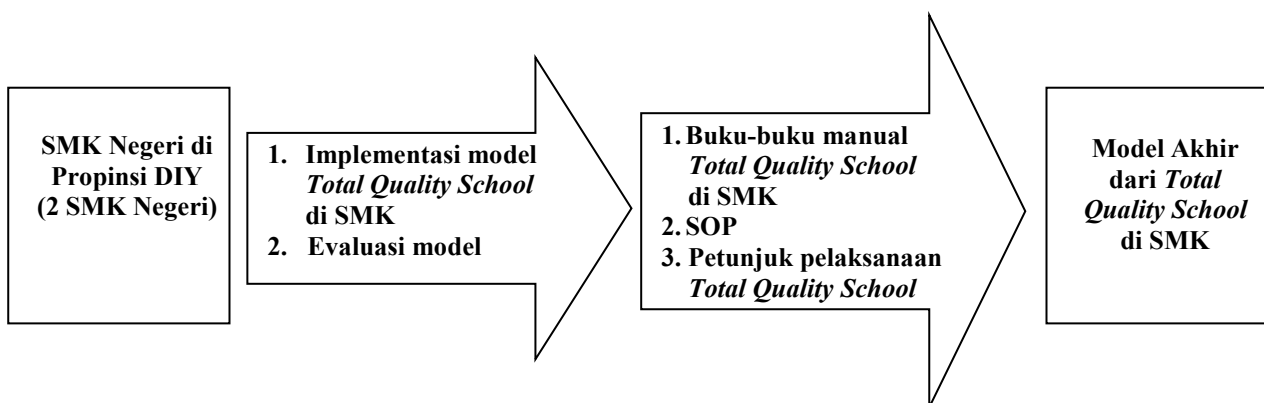
#### Outcomes



**Gambar 7. Bagan Alur Penelitian Tahun Pertama**

#### Subyek/Informan

#### Outcomes

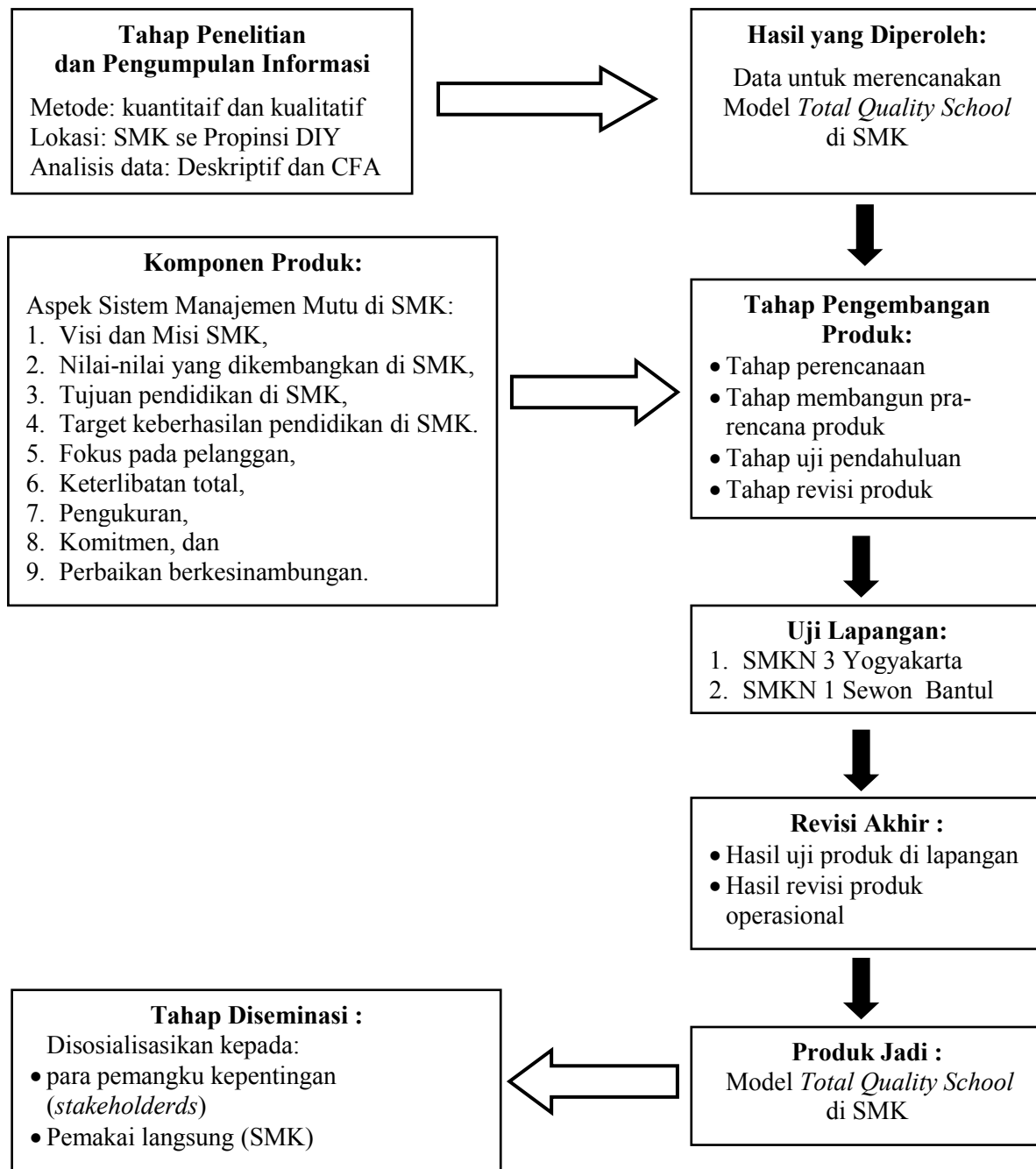


**Gambar 8. Bagan Alur Penelitian Tahun Kedua**

### E. Langkah-Langkah Pengembangan Model

Prosedur yang dipakai dalam penelitian dan pengembangan (*research and development*) ini mengikuti tahapan yang dikembangkan oleh Borg & Gall (1983: 784-785), yaitu: (1) tahap penelitian dan pengumpulan informasi, (2) tahap perencanaan, (3) tahap membangun pra-rencana produk, (4) tahap melakukan uji pendahuluan di lapangan, (5) tahap melakukan revisi produk, (6) tahap melakukan uji produk di lapangan, (7) tahap revisi produk operasional, (8) tahap melakukan uji operasional di lapangan, (9) tahap revisi produk akhir, dan (10) tahap penyebaran dan pelaksanaan.

Adapun bagan alir tahapan penelitian dan pengembangan yang dilakukan untuk mengembangkan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008 ditampilkan pada Gambar 9. berikut ini.



**Gambar 9. Bagan Alir Penelitian dan Pengembangan**

Secara garis besar penelitian dan pengembangan (*research and development*) ini dapat dilakukan menjadi empat langkah pengembangan model selama dua tahun. Penelitian pada tahun pertama dilakukan untuk menyusun rancangan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008, yang



meliputi: (1) Studi pendahuluan untuk menyusun rancangan model *Total Quality School* di SMK, dan (2) Pengembangan dan evaluasi kelayakan rancangan model tersebut. Sedangkan penelitian pada tahun kedua dilakukan untuk memperoleh model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008, yang meliputi: (1) Uji coba rancangan model dan validasi modelnya; dan (2) Evaluasi efektivitas penerapan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008 dalam bentuk eksperimen pada dua kelompok SMK.

Adapun tahapan dalam penelitian dan pengembangan untuk menyusun model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008 adalah sebagai berikut:

### **1. Studi Pendahuluan dan Identifikasi Kebutuhan (*need-analysis*)**

Dalam tahapan studi pendahuluan dan identifikasi kebutuhan (*need-analysis*) dilakukan pengumpulan informasi atau data di sejumlah SMK Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Data ini dipakai sebagai informasi untuk menyusun rancangan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Pendekatan yang digunakan dalam pengumpulan data ini, yaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam tahapan studi pendahuluan dan identifikasi kebutuhan (*need-analysis*), yaitu:

- a. Studi literatur, yaitu langkah dalam mengumpulkan literatur (sumber pustaka) untuk menyusun rancangan rancangan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008.
- b. Pengumpulan data, yaitu langkah untuk mengumpulkan data penelitian melalui penelitian survey. Data penelitian survey ini dikumpulkan melalui beberapa cara, yaitu: angket, wawancara, observasi, dan dokumentasi.
- c. Pembakuan instrumen penelitian, yaitu langkah untuk menyusun instrumen penelitian dan melakukan validasi terhadap instrumen tersebut. Instrumen penelitian yang dipergunakan adalah berupa (1) angket, (2) kerangka wawancara, dan (3) lembar observasi, yang dikembangkan oleh peneliti.
- d. Analisis data, yaitu langkah untuk mengolah data sehingga dapat digunakan untuk mendukung rancangan model *Total Quality School* di SMK. Analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif kuantitatif dan kualitatif.

## 2. Pengembangan dan Evaluasi Kelayakan Rancangan Model

Pada tahapan pengembangan dan evaluasi kelayakan rancangan model dilakukan pengumpulan berbagai informasi yang diperoleh dari tahapan pertama untuk menyusun rancangan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam tahapan pengembangan dan evaluasi kelayakan rancangan model yaitu:

- a. Perumusan tujuan produk, yaitu langkah untuk merumuskan tujuan yang ingin dicapai dalam mengembangkan model *Total Quality School* di SMK. Langkah ini dilakukan melalui diskusi kelompok (*Focus Group Discussion*).
- b. Penentuan sasaran produk, yaitu langkah untuk menentukan sasaran yang menjadi target dalam penerapan model *Total Quality School* di SMK. Langkah ini dilakukan melalui diskusi kelompok (*Focus Group Discussion*).
- c. Deskripsi komponen produk, yaitu langkah untuk mendeskripsikan aspek-aspek dalam penerapan model *Total Quality School* di SMK. Langkah ini dilakukan melalui diskusi kelompok (*Focus Group Discussion*).
- d. Penyusunan pra-rencana produk, yaitu langkah untuk menyusun dan mengevaluasi kelayakan rancangan model *Total Quality School* di SMK. Langkah ini dilakukan melalui diskusi kelompok (*Focus Group Discussion*). Semua kegiatan diskusi kelompok (FGD) ini dilakukan dengan mengundang ketua penjaminan mutu (QMR: *Quality Management Representative*) dari beberapa SMK yang sudah memperoleh sertifikasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) berstandar ISO 9001:2000 (ISO 9001:2008).
- e. Hasil luaran yang diperoleh pada tahun pertama ini berupa rancangan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Sedangkan indikator capaian yang terukur yaitu: (1) Deskripsi kebutuhan manajemen sekolah berbasis *Total Quality School* di SMK Propinsi DIY, (2) Disain rancangan model *Total Quality School* di SMK, (3) Laporan penelitian, dan (4) Artikel ilmiah di jurnal nasional.

## 3. Uji Coba Rancangan Model dan Validasi Model

Dalam tahapan uji coba rancangan model ini dilakukan ujicoba terbatas dengan metode penelitian Quasi Eksperimen. Dalam ujicoba terbatas dilakukan ujicoba rancangan model *Total Quality School* di salah satu SMK Negeri kabupaten Bantul dalam bentuk eksperimen oleh tim peneliti dan mengintegrasikan model *Total Quality School* dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (*school based management*) dengan

menggunakan Sistem Manajemen Mutu (SMM) berstandar ISO 9001:2008). Data hasil ujicoba dianalisis untuk mengetahui keefektifan model. Kriteria layanan mutu pendidikan dalam penelitian ini diukur dengan peningkatan efektivitas sekolah secara keseluruhan antara lain: mutu layanan pembelajaran di sekolah, efisiensi, fleksibilitas, dan penyesuaian dalam layanan pembelajaran di sekolah; dan budaya, antara lain: identitas yang terbagi, kepercayaan, kerjasama, dan partisipasi dalam memberikan layanan mutu pembelajaran di sekolah. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam tahapan uji coba rancangan model, yaitu:

- a. Uji pendahuluan di lapangan, yaitu langkah dalam melakukan ujicoba dan kesiapan sumber daya manusia di SMK untuk menerapkan rancangan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Uji pendahuluan ini dilakukan di salah satu SMK Negeri di kabupaten Bantul, yaitu SMK Negeri 1 Sewon Bantul.
- b. Revisi produk, yaitu langkah untuk melakukan revisi dan perbaikan produk yang sudah dilakukan uji pendahuluan di lapangan. Data penelitian ini dikumpulkan melalui beberapa cara, yaitu: angket, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil analisis data ini digunakan sebagai dasar dalam menetapkan apakah produk berupa rancangan model *Total Quality School* di SMK ini perlu direvisi atau tidak dengan disertai pertimbangan apakah produk yang diujicobakan lebih efektif dan efisien dari sebelumnya.
- c. Hasil luaran yang diperoleh berupa penyempurnaan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Sedangkan indikator capaian yang terukur yaitu pembakuan instrumen dalam mengukur model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008..

#### **4. Evaluasi Efektivitas Penerapan Model *Total Quality School* di SMK**

Dalam tahapan evaluasi efektivitas penerapan model ini dilakukan ujicoba di SMK dengan metode penelitian Quasi Eksperimen. Ujicoba model *Total Quality School* ini dilakukan di salah satu SMK Negeri kota Yogyakarta dalam bentuk eksperimen oleh tim peneliti dan mengintegrasikan model *Total Quality School* dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (*school based management*) dengan menggunakan Sistem Manajemen Mutu (SMM) berstandar ISO 9001:2008). Data hasil ujicoba dianalisis untuk mengetahui keefektifan model. Kriteria layanan mutu pendidikan dalam penelitian ini diukur dengan

peningkatan efektivitas sekolah secara keseluruhan antara lain: mutu layanan pembelajaran di sekolah, efisiensi, fleksibilitas, dan penyesuaian dalam layanan pembelajaran di sekolah; dan budaya, antara lain: identitas yang terbagi, kepercayaan, kerjasama, dan partisipasi dalam memberikan layanan mutu pembelajaran di sekolah. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam tahapan uji coba rancangan model, yaitu:

- a. Uji operasional produk di lapangan, yaitu langkah dalam melakukan ujicoba dan kesiapan sumber daya manusia di SMK untuk menerapkan rancangan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Uji operasional produk ini dilakukan di SMK Negeri 3 Yogyakarta.
- b. Revisi produk akhir, yaitu langkah untuk melakukan revisi dan perbaikan produk yang sudah dilakukan uji operasional produk di lapangan. Data penelitian ini dikumpulkan melalui beberapa cara, yaitu: angket, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil analisis data ini digunakan sebagai finalisasi dalam menetapkan produk akhir berupa Model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008.
- c. Hasil luaran yang diperoleh pada tahun kedua ini berupa model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Sedangkan indikator capaian yang terukur yaitu: (1) Buku panduan tentang penerapan sistem manajemen mutu di SMK yang berisi kelengkapan, antara lain: Disain perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi manajemen mutu di SMK, (2) Usulan rekomendasi kebijakan berkenaan dengan penerapan model *Total Quality School* di SMK untuk meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008, (4) Buku ajar “Penerapan Manajemen Mutu Terpadu di Sekolah”, (5) Laporan penelitian, (6) Artikel ilmiah di jurnal nasional; dan (7) Artikel ilmiah di jurnal internasional.

## BAB V

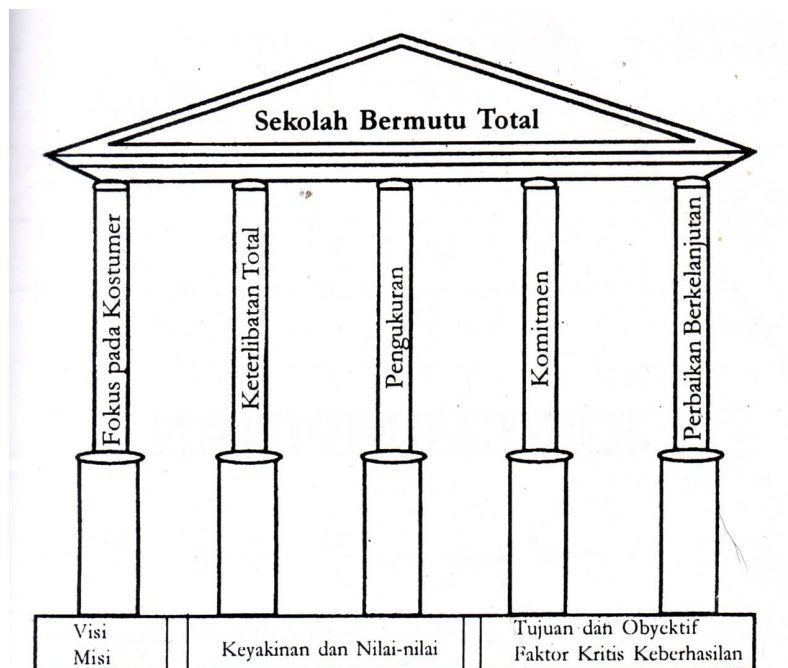
### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

Tahapan dalam penelitian tahun pertama ini dilakukan untuk menyusun rancangan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Tahapan penelitian yang sudah dilakukan, yaitu studi pendahuluan dan identifikasi kebutuhan (*need-analysis*). Adapun hasil yang sudah dicapai dalam tahapan studi pendahuluan dan identifikasi kebutuhan (*need-analysis*), yaitu:

##### 1. Studi Literatur

Literatur (sumber pustaka) utama yang digunakan untuk menyusun rancangan model *Total Quality School* di SMK diambil dari bukunya Jerome S. Arcaro yang berjudul "*Qualiy in Education: An Implementation Handbook*" (1995: 14-20). Menurut Arcaro bahwa model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) dapat digambarkan dalam bentuk bangunan seperti Gambar 10. berikut ini.



**Gambar 10. Model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*)**

Gambar tersebut menampilkan suatu bangunan yang mempunyai fondasi dan pilar. Fondasi merupakan bagian terpenting dari "Sekolah Bermutu Total" yang mendasari bangunan program mutu sekolah tersebut. Komponen yang ada pada fondasi, yaitu:

(1) visi dan misi sekolah; (2) keyakinan dan nilai-nilai sekolah; (3) tujuan atau obyektif dan faktor kritis keberhasilan sekolah. Sedangkan pilar berfungsi untuk memberikan fokus dan arahan yang diperlukan seluruh warga sekolah dalam mengimplementasikan prakarsa mutu di sekolah. Pilar mutu ini bersifat universal dan menjadi dasar untuk mentransformasikan mutu di organisasi sekolah. Setiap pilar menunjang transformasi budaya yang harus dilaksanakan sekolah guna mencapai budaya mutu. Model "Sekolah Bermutu Total" memiliki lima pilar mutu, yaitu: (1) fokus pada pelanggan; (2) keterlibatan total, (3) pengukuran, (4) komitmen, dan (5) perbaikan berkesinambungan. Untuk mengembangkan budaya mutu di sekolah, maka semua pilar mutu ini harus dilakukan secara bersama-sama, dan tidak dapat hanya dibatasi pada salah satu pilar mutu saja.

Pada dasarnya "Sekolah Bermutu Total" memiliki lima karakteristik yang diidentifikasi dari pilar mutu, yaitu:

- 1) Fokus pada pelanggan,** pelanggan sekolah adalah siswa dan keluarganya. Tanggungjawab sekolah bermutu terpadu untuk bekerjasama dengan para orangtua siswa untuk mengoptimalkan potensi siswa agar mendapat manfaat dari proses pembelajaran di sekolah.
- 2) Keterlibatan total,** setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu sekolah. Mutu sekolah bukan hanya tanggungjawab pimpinan sekolah atau komite sekolah atau guru atau pengawas. Namun mutu sekolah merupakan tanggungjawab semua pihak. Oleh karena itu diperlukan kontribusi dari setiap orang untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
- 3) Pengukuran,** selama ini sekolah belum memanfaatkan data dan informasi yang ada di sekolah karena kurang terfokus pada pemecahan masalah yang tidak bisa diukur. Dalam proses peningkatan mutu di sekolah diperlukan suatu pengukuran agar dapat memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan. Dengan pengukuran ini dapat dilakukan perbaikan terhadap permasalahan yang ada di sekolah.
- 4) Komitmen,** semua warga sekolah harus memiliki komitmen pada peningkatan mutu sekolah. Komitmen ini merupakan langkah awal dari proses transformasi mutu. Setiap orang perlu mendukung upaya mutu sekolah. Proses transformasi mutu ini akan menyebabkan organisasi mengubah cara kerjanya. Manajemen sekolah harus mendukung proses perubahan dengan memberi pendidikan, perangkat, sistem, dan proses untuk meningkatkan mutu sekolah.
- 5) Perbaikan berkesinambungan,** perbaikan berkesinambungan memungkinkan kita untuk melakukan monitoring proses kerja yang telah dilaksanakan sehingga dapat

mengidentifikasi peluang perbaikannya. Dengan perbaikan berkesinambungan ini dapat dilakukan evaluasi dan perbaikan secara terus menerus proses-proses kerja yang telah dilakukan sehingga kemitraan dapat berjalan dengan baik.

Saat ini pengelolaan dalam penyelenggaraan pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Indonesia telah dilakukan perubahan dari manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah yang lebih dikenal dengan nama 'Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah' (MPMBS). MPMBS diartikan sebagai model manajemen sekolah yang memberikan otonomi kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif dengan melibatkan secara langsung semua warga sekolah dan *stakeholders* yang dilayani (Bedjo Suyanto, 2007: 30). Dengan demikian MPMBS menjadikan SMK lebih mandiri dengan memberdayakan seluruh potensi sekolah melalui otonomi sekolah dan pengambilan keputusan secara partisipatif.

Dalam mengimplementasikan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di SMK, saat ini sedang digalakkan penerapan sistem manajemen mutu. Penerapan sistem manajemen mutu pada institusi pendidikan SMK ini bertujuan untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan sekolah sehingga mampu memberikan dan meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi. Penerapan sistem manajemen mutu di SMK ini sesuai dengan kebijakan Direktorat Menengah Kejuruan Depdiknas yang telah mengembangkan sejumlah SMK Negeri menjadi SMK Internasional sejak tahun 2005 (Husaini Usman, 2006: 245). Sehingga banyak SMK yang berupaya untuk menerapkan sistem manajemen mutu dalam pengelolaan sekolahnya dan mendapatkan sertifikasi sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2000 (sekarang ini menggunakan standar ISO 9001:2008). Sertifikasi sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 ini menjadi prioritas, karena menjadi salah satu persyaratan untuk menjadi SMK unggulan (bertaraf Internasional). Hal ini sesuai dengan salah satu ketentuan pemerintah dalam penjaminan mutu SMK yaitu akreditasi yang salah satu syaratnya wajib memperoleh sertifikat ISO 9001:2008 (Direktorat Pembinaan SMK, 2005: 10).

Menurut Direktur Direktorat Pembinaan SMK, bahwa sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001 ini bisa memberikan jaminan mutu sistem manajemen dan kinerja sekolah agar berjalan dengan baik (Mulyono, 2008: 321). Kebijakan untuk menerapkan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001 di SMK mulai dilakukan oleh Direktorat Dikmenjur Depdiknas pada tahun 1995 (IATVEP, 1995: 4-5). Hal ini dilakukan dalam upaya

memperkuat tata kelola SMK melalui penerapan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2008.

Dengan demikian SMK yang telah mempunyai sertifikasi ISO 9001:2001 atau ISO 9001:2008 secara tidak langsung telah menerapkan sistem manajemen mutu dalam pengelolaan pendidikannya. Hal ini dikarenakan landasan dasar dari manajemen mutu adalah sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001. Dengan demikian beberapa SMK, baik Negeri maupun Swasta di Indonesia yang memiliki sertifikat ISO 9000:2001 atau ISO 9001:2008 berarti telah menerapkan sistem manajemen mutu dalam pengelolaan pendidikannya. Dengan demikian penerapan model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) di SMK secara tidak langsung berarti menerapkan sistem manajemen mutu dalam pengelolaan pendidikan di SMK.

George dan Jones mendefinisikan manajemen mutu sebagai suatu usaha yang terus menerus melalui semua fungsi dan anggota organisasi untuk menemukan cara baru dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas produk dan layanan organisasi (2012: 540). Gaspersz mendefinisikan manajemen mutu sebagai satu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (2006: 2). Sedangkan menurut definisi ISO (*International Standar Organization*) dikatakan bahwa manajemen mutu sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijakan mutu, tujuan-tujuan, dan tanggungjawab serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan mutu, pengendalian mutu, jaminan mutu dan peningkatan mutu. Tanggungjawab manajemen mutu ada pada semua level dari manajemen, tetapi harus dikendalikan oleh manajemen puncak dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi (Gaspersz, 2006: 2). Dengan demikian manajemen mutu diartikan sebagai aktivitas-aktivitas dalam bentuk perencanaan mutu, pengendalian mutu, jaminan mutu dan peningkatan mutu yang dilakukan secara terkoordinasi untuk meningkatkan kinerja organisasi yang berorientasi mutu secara berkelanjutan.

Penerapan manajemen mutu ini sangat membantu institusi pendidikan dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda program pendidikan untuk memenuhi harapan pelanggannya. Sebagaimana dinyatakan oleh Sallis bahwa: "*Total Quality Management is a philosophy and a methodology which assist institutions to manage change and set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures*" (Sallis, 2002: 127).

Dengan demikian manajemen mutu didefinisikan sebagai suatu filosofi tentang perbaikan pendidikan di sekolah secara terus menerus yang dilakukan dengan menggunakan



seperangkat prinsip-prinsip untuk mengelola organisasi sekolah. Hal ini dilakukan dalam upaya memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggan pendidikan di sekolah tersebut. Definisi ini memberikan satu penegasan bahwa manajemen mutu merupakan sebuah pendekatan praktis dan strategis dalam menjalankan organisasi pendidikan di sekolah untuk melakukan program perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan yang terfokus pada pencapaian kepuasan para pelanggannya (siswa, guru, dan karyawan, dan *stakeholders* lainnya).

Makna dari definisi tersebut memberikan suatu pemahaman tentang manajemen mutu dalam bidang pendidikan, yaitu: (1) Sebagai pandangan filosofis yang mencerminkan segala upaya untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah, (2) Perbaikan mutu pendidikan secara terus menerus dilakukan oleh institusi pendidikan (sekolah) itu sendiri, bukan merupakan kontrol oleh pihak eksternal sekolah tersebut, dan (3) Pelanggan sekolah merupakan pihak yang sangat diperhatikan dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah, antara lain: siswa, orangtua, guru, karyawan, institusi pendidikan terkait, Dinas Pendidikan, dan *stakeholders* lainnya. Oleh karena itu institusi pendidikan (sekolah) harus memberikan layanan yang memuaskan kepada para pelanggannya.

Dengan demikian penerapan manajemen mutu dalam organisasi SMK dilakukan sebagai upaya untuk memperbaiki mutu pendidikan di SMK, sehingga SMK diharapkan mampu menciptakan keuntungan kompetitif dengan mutu pendidikan yang tinggi. Manajemen mutu merupakan hal yang sangat diperlukan karena saat ini tidak ada institusi pendidikan yang tidak berorientasi pada peningkatan mutu pendidikannya.

Berkaitan dengan penerapan manajemen mutu, Fields menyatakan bahwa penerapan manajemen mutu dalam bidang pendidikan dilakukan dalam bentuk prinsip-prinsip (1994: 23-25). Bahkan Weller dalam West-Burnham menyimpulkan bahwa penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu akan menunjukkan hasil positif sehingga sekolah mengadopsi manajemen mutu sebagai proses perbaikan dan pembangunan kembali pendidikan di sekolahnya (1998: 320).

Prinsip-prinsip dalam manajemen mutu ini ibaratnya sebagai suatu pilar yang memberi kekuatan dalam menggerakkan organisasi SMK. Dengan pilar ini diharapkan dapat membantu organisasi SMK dalam peningkatan proses pendidikannya. Schargel (1994:6-7). menyebutkan beberapa fungsi dari penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu, yaitu: (1) memberikan kekuatan pada organisasi sekolah dan arah perubahan sekolah, (2) membantu kerjasama sebagai tim kerja sekolah, (3) menjadikan sebagai program yang tidak hanya berurusan dengan satu aspek pendidikan saja, namun juga membuat suatu pendekatan secara

holistik, sehingga sekolah dapat melakukan perubahan sendiri, (4) meningkatkan partisipasi semua orang untuk terlibat dalam pengelolaan sekolah, (5) mengarahkan orang tua dan siswa untuk memberikan saran bagi perbaikan kondisi pendidikan di sekolah, (6) mengembangkan kerjasama dengan orang tua dan siswa dalam menetapkan standar mutu pendidikan sekolah, (7) menjadikan semua orang yang ada di sekolah untuk bertindak proaktif sehingga memberikan dampak bagi sekolah, dan (8) memberikan dampak terhadap segala sesuatu yang dilakukan oleh semua orang yang ada di sekolah tersebut.

Menurut standar ISO 9001:2008 bahwa prinsip-prinsip utama dalam penerapan manajemen mutu ada delapan prinsip, yaitu: (1) Fokus pada pelanggan, (2) Kepemimpinan, (3) Keterlibatan orang, (4) Pendekatan proses, (5) Pendekatan sistem, (6) Perbaikan berkelanjutan, (7) Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan (8) Hubungan yang saling menguntungkan (Point Development International, 2008: 4). Adapun prinsip-prinsip utama dalam penerapan manajemen mutu, sebagai berikut:

- 1) **Kepemimpinan**, yang meliputi: komitmen terhadap kepemimpinan dan manajemen diri, melembagakan kepemimpinan transformasional, kebebasan yang terkendali, perencanaan dan pengorganisasian.
- 2) **Fokus pada pelanggan**, yang meliputi: fokus pada kepuasan pelanggan, mempertahankan hubungan dengan pelanggan, komitmen terhadap mutu, kesatuan tujuan, menentukan standar penjaminan mutu, perubahan kultur.
- 3) **Keterlibatan seluruh orang**, yang meliputi: adanya pemberdayaan semua karyawan, komitmen terhadap manajemen secara keseluruhan, memasukkan semua orang untuk bekerja mengubah organisasi.
- 4) **Pendekatan proses**, yang meliputi: memahami proses, fokus pada proses.
- 5) **Pendekatan sistem pada manajemen**, yang meliputi: fokus pada sistem, meningkatkan semua aspek sistem sosial sekolah, menghilangkan hambatan-hambatan antar bagian.
- 6) **Perbaikan berkesinambungan**, yang meliputi: komitmen jangka panjang, pengukuran dan umpanbalik, menghasilkan tujuan peningkatan, menghindari keputusan-keputusan yang menghasilkan keuntungan jangka pendek, melembagakan program pendidikan dan pelatihan.
- 7) **Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan**, yang meliputi: manajemen berdasarkan fakta, pendekatan ilmiah, penggunaan teknik pengukuran dan alat manajemen mutu.
- 8) **Hubungan pelanggan yang saling menguntungkan**, yang meliputi: komitmen terhadap kerjasama tim, mengusir rasa takut.

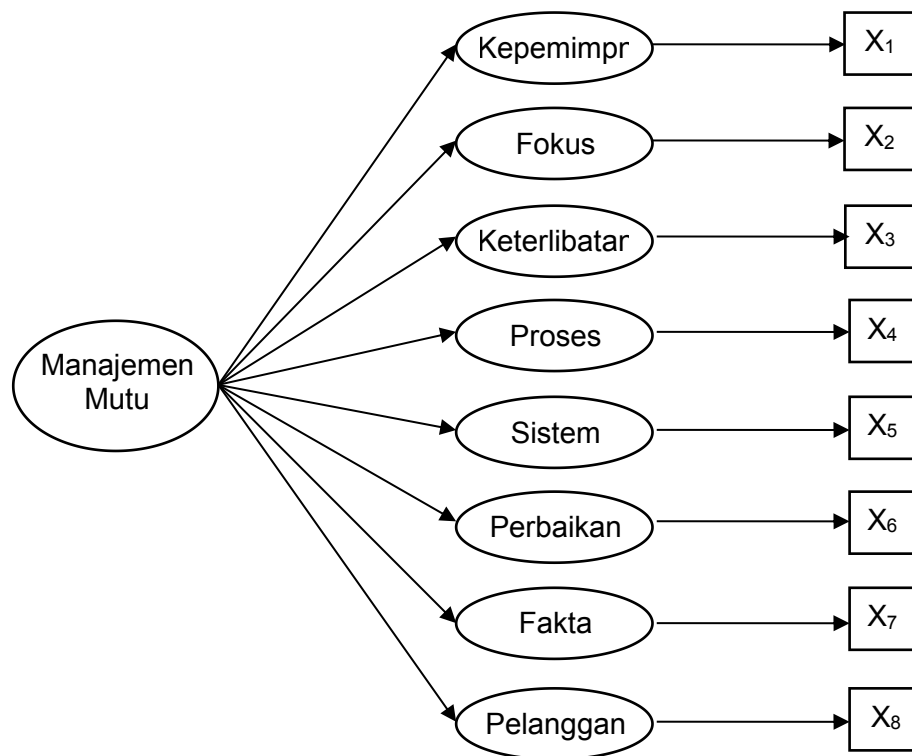
Delapan prinsip utama dalam manajemen mutu ini digunakan sebagai acuan dalam penerapan sistem manajemen mutu suatu institusi pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Saat ini Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sedang menerapkan sistem manajemen mutu. Berstandar ISO 9001:2008. Penerapan sistem manajemen mutu di SMK ini bertujuan untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan di sekolah sehingga mampu memberikan kepuasan bagi pelanggan sekolah dan meningkatkan kinerja organisasi sekolah. Menurut Renstra Depdiknas telah ditargetkan 80% dari unit kerjanya memperoleh ISO 9001: 2000 pada tahun 2009. Sampai tahun 2008 sebanyak 275 SMK di Indonesia yang telah memiliki sertifikat sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2000. (Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2009: 128-134).

Dengan demikian menurut Gatot Hari Priowirjanto (2002: 6) bahwa penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 di SMK ini mengacu pada pengembangan 8 (delapan) pilar dalam manajemen peningkatan mutu, yaitu: (1) fokus pada pelanggan, baik internal maupun eksternal, (2) kepemimpinan, (3) adanya komitmen dan keterlibatan total semua pihak, (4) pendekatan proses, (5) adanya mutu baku komponen pendidikan dan mutu baku tamatan, (6) adanya perbaikan yang berkelanjutan, (7) pengambilan keputusan berdasar pada data dan informasi yang faktual, dan (8) memberikan keuntungan timbal balik antara sekolah dengan seluruh *stakeholders*

Hal ini sesuai dengan filosofi dalam sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001 bahwa SMK yang telah memiliki sertifikasi ISO 9001:2001 atau ISO 9001:2008 berarti SMK tersebut telah menerapkan manajemen mutu dalam pengelolaan pendidikan di sekolahnya. Berhubung landasan dasar dari manajemen mutu (*quality management*) adalah sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001. Dengan demikian beberapa SMK Negeri di Indonesia yang memiliki sertifikat ISO 9000:2001 atau ISO 9001:2008 berarti telah menerapkan prinsip-prinsip manajemen mutu (*quality management*) dalam pengelolaan pendidikan di sekolahnya.

Berdasarkan hasil studi literatur (kajian pustaka) tersebut dihasilkan model pengukuran penerapan manajemen mutu di (SMK) sebagai dasar untuk menyusun rancangan model *Total Quality School* di SMK. Model pengukuran penerapan manajemen mutu di (SMK) dilakukan melalui delapan prinsip utama dalam penerapan manajemen mutu, yaitu: (1) Kepemimpinan, (2) Fokus pada pelanggan, (3) Keterlibatan orang, (4) Pendekatan proses, (5) Pendekatan sistem, (6) Perbaikan berkelanjutan, (7) Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan (8) Hubungan yang saling menguntungkan. Adapun model

pengukuran dari penerapan manajemen mutu di SMK dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 11. Model Pengukuran dari Penerapan Manajemen Mutu**

Berdasarkan model pengukuran tersebut dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan, fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh orang, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkesinambungan, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan dan hubungan pemasok yang saling menguntungkan merupakan dimensi atau faktor dari variabel manajemen mutu.

## 2. Data Penelitian

Setelah diperoleh model pengukuran dalam penerapan manajemen mutu di SMK, kemudian dilakukan survey untuk mengumpulkan data tentang penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu tersebut di SMK. Data yang dikumpulkan dalam penelitian survey ini yaitu data kuantitatif melalui angket. Data kuantitatif ini diperoleh dari sejumlah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang sudah memperoleh sertifikasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) berstandar ISO 9001:2000 (ISO 9001:2008), dan SMK berstandar nasional yang sedang mengajukan proses sertifikasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) berstandar ISO 9001:2008. 9001:2008. 9001:2008.

Populasi SMK di Propinsi DIY berjumlah 211 SMK. Dalam penelitian ini ukuran sampel ditetapkan secara *quota proportionate random sampling*, yaitu ukuran sampel yang ditentukan besarnya terlebih dahulu, kemudian didistribusikan secara proporsional di masing-masing kota/kabupaten di Propinsi DIY dan pemilihan SMK Negeri dan Swasta dilakukan secara acak. Berdasarkan ketentuan dalam analisis data, ukuran sampel minimal yaitu 100 SMK. Dalam penelitian ini ukuran sampel ditentukan sebesar 110 SMK. Sampel penelitian ini diperoleh dari sejumlah SMK Negeri dan Swasta yang memiliki sertifikat ISO 9001:2000 atau ISO 9001:2008, atau sedang mengajukan proses sertifikasi ISO 9001:2008 yang ada di Propinsi DIY. Setiap SMK diambil 5 orang yang meliputi 1 orang kepala sekolah, dan 4 orang wakil kepala sekolah/ketua penjaminan mutu (QMR: *Quality Management Representative*).

Berhubung Propinsi DIY memiliki 5 kota/kabupaten, sehingga masing-masing kota/kabupaten diambil 22 SMK, baik SMK Negeri maupun SMK Swasta. Adapun jumlah SMK Negeri dan Swasta di Propinsi DIY yang digunakan sebagai sampel penelitian untuk menjangkau data penelitian kuantitatif ini, disajikan seperti pada Tabel 2. berikut ini.

**Tabel 2. Sampel Penelitian SMK Negeri dan Swasta di Propinsi DIY**

No.	Kota/ Kabupaten	Jumlah SMK Negeri	Jumlah Sampel	Jumlah SMK Swasta	Jumlah Sampel	Sampel Seluruhnya
1.	Bantul	13	10	31	12	22
2.	Gunungkidul	13	10	31	13	23
3.	Kulonprogo	7	7	29	15	22
4.	Sleman	8	8	46	16	24
5.	Yogyakarta	8	8	25	11	19
Jumlah		49	43	162	67	110

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, yaitu: data manajemen mutu yang bersifat ordinal. Teknik pengumpulan datanya dilakukan melalui pengukuran terhadap penerapan sistem manajemen mutu di SMK dengan menggunakan kuesioner atau angket. Kuesioner ini berisi sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden tentang keadaan yang sebenarnya. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner itu dilakukan secara tertutup, langsung, dan berbentuk skala bertingkat. Pengumpulan datanya dilakukan dengan cara membagikan kuesioner penelitian secara langsung kepada responden.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner penerapan manajemen mutu di SMK. Skala penilaian dalam kuesioner penelitian disusun dalam bentuk model skala *Likert* yang memiliki 4 (empat) alternatif jawaban, yaitu:

(1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) setuju, dan (4) sangat setuju. Kategori pernyataan diberi skor 1, 2, 3, dan 4 untuk menunjukkan sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju, dan sangat setuju.

### 3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah berupa angket yang dikembangkan oleh peneliti. Kalibrasi instrumen penelitian dilakukan dengan melakukan pengujian validitas dan penghitungan reliabilitas terhadap instrumen penelitian. Validitas menunjukkan kemampuan instrumen penelitian mengukur dengan tepat atau benar apa yang hendak diukur. Dengan demikian instrumen penelitiannya dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan reliabilitas menunjukkan keajegan, kemantapan atau kekonsistenan suatu instrumen penelitian mengukur apa yang diukur. Dengan demikian instrumen penelitiannya dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Dalam penelitian ini, instrumen penelitian dikembangkan menggunakan validitas isi (*content validity*). Validitas isi menyatakan sejauhmana suatu instrumen mengukur suatu variabel atau *content area* yang diharapkan. Validitas isi menunjukkan sejauhmana kisi-kisi dalam instrumen itu setidaknya memuat deskripsi, dimensi, indikator, dan butir-butir pertanyaan. Hal ini berarti pertanyaan-pertanyaan dalam instrumen itu mencerminkan keseluruhan konten atau deskripsi masalah yang diteliti. Validitas isi instrumen penelitian ini ditelaah oleh orang yang memiliki kompetensi keilmuan yang sesuai dengan bidang masalah penelitian berdasarkan penilaian ahli (*expert judgement*). Penilaian ahli dilakukan dengan cara meminta pertimbangan pendapat para ahli dalam bidang yang sesuai yaitu orang yang dianggap lebih mengetahui cara mengembangkan instrumen yang baik untuk penelitian ini. Berdasarkan saran dan penilaian dari seorang pakar yang ahli dalam bidang Manajemen Pendidikan, yaitu Prof. Dr. Aliyah Rasyid Baswedan, instrumen penelitian ini direvisi, dan disempurnakan sesuai dengan saran-saran yang telah diberikan.

Selain divalidasi oleh pakar, kualitas instrumen penelitian ini juga dilakukan validitas butir. Validitas butir diperlihatkan seberapa jauh hasil ukur butir tersebut konsisten dengan hasil ukur instrumen secara keseluruhan. Oleh karena itu validitas butir dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total instrumen. Jika koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total instrumen positif dan signifikan, maka butir tersebut dapat dianggap valid berdasarkan ukuran validitas internal.

Dengan demikian validitas internal digunakan untuk menentukan validitas item atau butir dari setiap butir pernyataan dalam kuesioner penelitian yang disusun dalam bentuk skala *Likert*. Butir pernyataan atau pertanyaan dalam instrumen penelitian itu diindikasikan memiliki validitas, apabila butir tersebut memiliki kesesuaian dengan fungsi kuesioner secara keseluruhan, yaitu mengukur variabel (konstruk) yang diukur. Suatu butir dikatakan memiliki validitas secara empiris apabila koefisien korelasi butirnya signifikan artinya skor butir tersebut berkorelasi secara positif dan signifikan (nilai  $P_{hitung} > 0,05$ ) dengan skor totalnya. Jika koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total tidak signifikan (nilai  $P_{hitung} < 0,05$ ) atau bernilai negatif, maka hal itu menunjukkan butir yang bersangkutan tidak valid. Hal ini berarti butir tersebut diindikasikan tidak memiliki kesesuaian dengan fungsi butir secara keseluruhan dalam mengukur variabel (konstruk) yang diukur.

Penghitungan reliabilitas terhadap item-item instrumen penelitian dilakukan dengan menggunakan koefisien *Alpha Cronbach*. Suatu instrumen penelitian diindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien *Alpha Cronbach* lebih besar atau sama dengan 0,70 ( $C_\alpha > 0,70$ ). Koefisien reliabilitas instrumen penelitian mempunyai nilai antara 0 sampai dengan 1. Semakin tinggi harga koefisien reliabilitas suatu instrumen penelitian, maka semakin kecil kesalahannya. Suatu instrumen penelitian secara ideal dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten jika memiliki koefisien reliabilitasnya sama dengan 1. Adapun tahapan pengembangan instrumen penelitian untuk variabel manajemen mutu di SMK dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

#### **a. Definisi Konseptual**

Definisi konseptual dari variabel manajemen mutu adalah pendekatan praktis dan strategis dalam menjalankan organisasi sekolah untuk melakukan program perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan yang terfokus pada pencapaian kepuasan para pelanggannya yang dilakukan dengan menerapkan prinsip-prinsip, antara lain: (1) kepemimpinan, (2) fokus pada pelanggan, (3) keterlibatan seluruh orang, (4) pendekatan proses, (5) pendekatan sistem pada manajemen, (6) perbaikan berkesinambungan, (7) pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan (8) hubungan pelanggan yang saling menguntungkan.

#### **b. Definisi Operasional**

Definisi operasional dari variabel manajemen mutu adalah persepsi kepala sekolah dan wakil kepala sekolah terhadap pendekatan praktis dan strategis dalam menjalankan organisasi sekolah untuk melakukan program perbaikan mutu pendidikan secara

berkelanjutan yang terfokus pada pencapaian kepuasan para pelanggannya yang diukur dengan penerapan prinsip-prinsipnya, antara lain: (1) kepemimpinan, (2) fokus pada pelanggan, (3) keterlibatan seluruh orang, (4) pendekatan proses, (5) pendekatan sistem pada manajemen, (6) perbaikan berkesinambungan, (7) pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan (8) hubungan pelanggan yang saling menguntungkan.

### c. Dimensi Variabel Manajemen Mutu

Variabel manajemen mutu mempunyai 8 (delapan) dimensi yaitu: (1) kepemimpinan, (2) fokus pada pelanggan, (3) keterlibatan seluruh orang, (4) pendekatan proses, (5) pendekatan sistem pada manajemen, (6) perbaikan berkesinambungan, (7) pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan (8) hubungan pelanggan yang saling menguntungkan.

### d. Kisi-kisi Instrumen Manajemen Mutu

Kisi-kisi instrumen dari variabel manajemen mutu ini disusun menggunakan 8 (delapan) dimensi dengan jumlah indikator kinerja sebanyak 45 indikator dan jumlah pernyataannya ada 135 butir pertanyaan. Adapun kisi-kisi instrumen manajemen mutu ditunjukkan pada Tabel 3. berikut ini:

**Tabel 3. Kisi-Kisi Instrumen Manajemen Mutu**

Variabel	Dimensi	Indikator-Indikator	Nomor Item
Manajemen Mutu	1. Kepemimpinan	1) Memiliki visi mutu yang jelas.	1, 46, 91
		2) Memiliki kebijakan yang jelas.	2. 47, 92
		3) Memiliki tujuan yang spesifik.	3, 48, 93
		4) Melibatkan semua karyawan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan.	4. 49, 94
		5) Menghasilkan keberhasilan individu-individu di dalam organisasi.	5, 50, 95
		6) Menghilangkan penyebab kegagalan yang dilakukan karyawan.	6. 51, 96
		7) Membangun komitmen bersama.	7, 52, 97
		8) Melakukan perencanaan dan pengorganisasian.	8. 53, 98
		9) Mengkomunikasikan pesan mutu.	9, 54, 99
		10) Mengembangkan mekanisme untuk mengawasi kesuksesan.	10, 55, 100
	2. Fokus pada pelanggan	1) Memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan.	11, 56, 101
		2) Melebihi harapan dan kebutuhan pelanggan.	12, 57, 102
		3) Mempertahankan hubungan dengan pelanggan.	13, 58, 103
		4) Komitmen terhadap mutu.	14, 59, 104
		5) Menyatukan tujuan.	15, 60, 105
		6) Menentukan standar penjaminan mutu.	16, 61, 106
		7) Melakukan perubahan kultur.	17, 62, 107



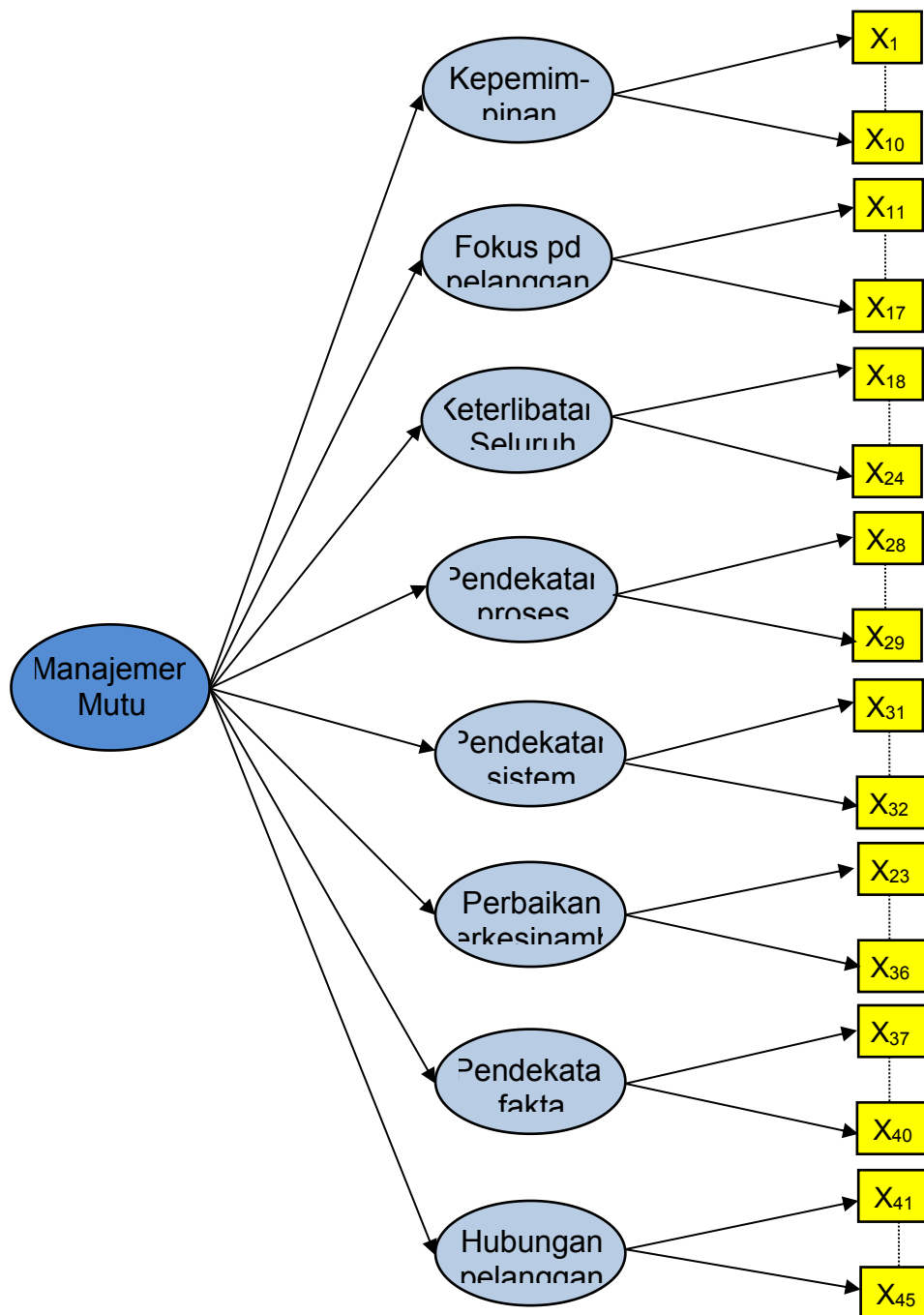
	3. Keterlibatan seluruh orang	1) Adanya pemberdayaan semua karyawan. 2) Adanya komitmen terhadap manajemen secara keseluruhan. 3) Adanya perasaan satu tujuan di tempat kerja. 4) Selalu memperoleh informasi. 5) Dapat melakukan komunikasi dengan baik. 6) Memperoleh tanggungjawab dan otoritas.	18, 63, 108 19, 64, 109  20, 65, 110 21, 66, 111 22, 67, 112 23, 68, 113
	4. Pendekatan proses	1) Mengetahui semua kegiatan yang ada dalam proses. 2) Mengintegrasikan kegiatan dan sumber daya sekolah. 3) Mengelola kegiatan secara bersama. 4) Mengidentifikasi proses yang terputus. 5) Memperbaiki proses yang terputus.	24, 69, 114  25, 70, 115  26, 71, 116 27, 72, 117 28, 73, 118
	5. Pendekatan sistem pada manajemen	1) Memusatkan pada sistem sekolah. 2) Meningkatkan semua aspek dalam sistem sekolah. 3) Menghilangkan hambatan-hambatan antar bagian.	29, 74, 119 30, 75, 120  31, 76, 121
	6. Perbaikan berkesinambungan	1) Mempunyai komitmen jangka panjang. 2) Melakukan pengukuran dan umpanbalik. 3) Menghasilkan tujuan peningkatan. 4) Menghindari keputusan-keputusan yang menghasilkan keuntungan jangka pendek. 5) Melembagakan program pendidikan dan pelatihan.	32, 77, 122 33, 78, 123 34, 79, 124 35, 80, 125  36, 81, 126
	7. Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan	1) Mengumpulkan data dan informasi. 2) Menganalisis data dan informasi. 3) Menyusun basis data. 4) Menggunakan basis data untuk pengambilan keputusan.	37, 82, 127 38, 83, 128 39, 84, 129 40, 85, 130
	8. Hubungan pelanggan yang saling menguntungkan	1) Meningkatkan hubungan kerjasama antara sekolah dengan <i>stakeholders</i> . 2) Menjalin komunikasi yang jelas berdasarkan konsistensi tujuan dan kepercayaan. 3) Memberikan informasi yang cukup tentang layanan pendidikan yang ditawarkan dan hal-hal apa yang mengindikasikan mutu pendidikan di sekolahnya. 4) Menyusun kerjasama yang saling menguntungkan. 5) Menciptakan nilai lebih bagi sekolah.	41, 86, 131 42, 87, 132 43, 88, 133  44, 89, 134 45, 90, 135

#### e. Jenis Instrumen

Pengukuran manajemen mutu dilakukan dengan instrumen penelitian yang berbentuk model skala *Likert*. Instrumen ini berisi pernyataan-pernyataan menyangkut indikator-indikator dari manajemen mutu yang memiliki empat alternatif jawaban, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju, dan sangat setuju, dengan bobot masing-masing yaitu 1, 2, 3, dan 4. Instrumen penelitian ini diberikan kepada pengelola sekolah di SMK

yang meliputi: (1) kepala sekolah, (2) wakil kepala sekolah, dan (3) ketua penjaminan mutu (QMR: *Quality Management Representative*), untuk memberikan tanggapan terhadap manajemen mutu di sekolahnya masing-masing.

Model konstruk dari variabel manajemen mutu dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam bentuk diagram jalur model pengukuran seperti pada Gambar 12.



**Gambar 12. Diagram Jalur dari Konstruk Manajemen Mutu**

Berdasarkan diagram jalur model pengukuran tersebut dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan, fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh orang, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkesinambungan, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan dan hubungan pemasok yang saling menguntungkan merupakan dimensi atau faktor dari variabel manajemen mutu. Hal ini juga dapat dinyatakan bahwa dimensi atau faktor dari variabel manajemen mutu, yaitu kepemimpinan, fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh orang, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkesinambungan, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan hubungan pemasok yang saling menguntungkan.

Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel manajemen mutu (*quality management*) adalah sebagai berikut:

- 1) Dimensi kepemimpinan mempunyai 10 (sepuluh) indikator, yaitu: (1) memiliki visi mutu yang jelas ( $X_1$ ), (2) memiliki kebijakan yang jelas ( $X_2$ ), (3) memiliki tujuan yang spesifik ( $X_3$ ), (4) melibatkan semua karyawan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan ( $X_4$ ), (5) menghasilkan keberhasilan individu-individu di dalam organisasi ( $X_5$ ), (6) menghilangkan penyebab kegagalan yang dilakukan karyawan ( $X_6$ ), (7) membangun komitmen bersama ( $X_7$ ), (8) melakukan perencanaan dan pengorganisasian ( $X_8$ ), (9) mengkomunikasikan pesan mutu ( $X_9$ ), dan (10) mengembangkan mekanisme untuk mengawasi kesuksesan ( $X_{10}$ ).
- 2) Dimensi fokus pada pelanggan mempunyai 7 (tujuh) indikator, yaitu: (1) memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan ( $X_{11}$ ), (2) melebihi harapan dan kebutuhan pelanggan ( $X_{12}$ ), (3) mempertahankan hubungan dengan pelanggan ( $X_{13}$ ), (4) komitmen terhadap mutu ( $X_{14}$ ), (5) menyatukan tujuan ( $X_{15}$ ), (6) menentukan standar penjaminan mutu ( $X_{16}$ ), dan (7) melakukan perubahan kultur ( $X_{17}$ ).
- 3) Dimensi keterlibatan seluruh orang mempunyai 6 (enam) indikator, yaitu: (1) adanya pemberdayaan semua karyawan ( $X_{18}$ ), (2) adanya komitmen terhadap manajemen secara keseluruhan ( $X_{19}$ ), (3) adanya perasaan satu tujuan di tempat kerja ( $X_{20}$ ), (4) selalu memperoleh informasi ( $X_{21}$ ), (5) dapat melakukan komunikasi dengan baik ( $X_{22}$ ), dan (6) memperoleh tanggungjawab dan otoritas ( $X_{23}$ ).
- 4) Dimensi pendekatan proses mempunyai 5 (lima) indikator, yaitu: (1) mengetahui semua kegiatan yang ada dalam proses ( $X_{24}$ ), (2) mengintegrasikan kegiatan dan sumber daya sekolah ( $X_{25}$ ), (3) mengelola kegiatan secara bersama-sama ( $X_{26}$ ), (4) mengidentifikasi proses yang terputus ( $X_{27}$ ), dan (5) memperbaiki proses yang terputus ( $X_{28}$ ).

- 5) Dimensi pendekatan sistem pada manajemen mempunyai 3 (tiga) indikator, yaitu: (1) memusatkan pada sistem sekolah ( $X_{29}$ ), (2) meningkatkan semua aspek dalam sistem sekolah ( $X_{30}$ ), dan (3) menghilangkan hambatan-hambatan antar bagian ( $X_{31}$ ).
- 6) Dimensi perbaikan berkesinambungan mempunyai 5 (lima) indikator, yaitu: (1) mempunyai komitmen jangka panjang ( $X_{32}$ ), (2) melakukan pengukuran dan umpanbalik ( $X_{33}$ ), (3) menghasilkan tujuan peningkatan ( $X_{34}$ ), (4) menghindari keputusan-keputusan yang menghasilkan keuntungan jangka pendek ( $X_{35}$ ), dan (5) melembagakan program pendidikan dan pelatihan ( $X_{36}$ ).
- 7) Dimensi pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan mempunyai 4 (empat) indikator, yaitu: (1) mengumpulkan data dan informasi ( $X_{37}$ ), (2) menganalisis data dan informasi ( $X_{38}$ ), (3) menyusun basis data ( $X_{39}$ ), dan (4) menggunakan basis data untuk pengambilan keputusan ( $X_{40}$ ).
- 8) Dimensi hubungan pelanggan yang saling menguntungkan mempunyai 5 (lima) indikator, yaitu: (1) meningkatkan hubungan kerjasama antara sekolah dengan *stakeholders* ( $X_{41}$ ), (2) menjalin komunikasi yang jelas berdasarkan konsistensi tujuan dan kepercayaan ( $X_{42}$ ), (3) memberikan informasi yang cukup tentang layanan pendidikan yang ditawarkan dan hal-hal apa yang mengindikasikan mutu pendidikan di sekolahnya ( $X_{43}$ ), (4) menyusun kerjasama yang saling menguntungkan ( $X_{44}$ ), dan (5) menciptakan nilai lebih bagi sekolah ( $X_{45}$ ).

#### **f. Pengujian Validitas dan Penghitungan Reliabilitas Instrumen**

Uji validitas terhadap kuesioner variabel manajemen mutu di SMK dilakukan dengan analisis butir yang menggunakan korelasi item total (*item total correlation*). Sedangkan reliabilitas instrumen penelitian ini dihitung dengan menggunakan koefisien *Alpha Cronbach*. Berdasarkan hasil uji validitas dan penghitungan reliabilitas melalui SPSS 17.0 terhadap kuesioner variabel manajemen mutu yang terdiri dari 8 dimensi dengan indikator kinerja sebanyak 45 indikator dan jumlah pertanyaan sebanyak 135 butir, dinyatakan bahwa semua butir valid dan reliabel.

Namun demikian untuk efektivitas dalam pengumpulan datanya agar dapat mewakili setiap indikator kinerja, maka setiap indikator kinerja diwakili oleh 1 butir pertanyaan. Dengan demikian kuesioner untuk mengukur variabel manajemen mutu di SMK dalam penelitian ini dipakai 45 butir pertanyaan yang merepresentasikan 45 indikator kinerja. Secara lengkap instrumen penelitian untuk manajemen mutu di SMK

setelah dilakukan pengujian validitas dan penghitungan reliabilitas dapat dilihat pada Lampiran 1.

#### 4. Analisis Data

Berhubung variabel yang diteliti tidak dapat diobservasi secara langsung (variabel laten), maka teknik analisis data yang digunakan untuk menganalisis datanya adalah teknik analisis multivariat dependensi yang dikenal sebagai model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling* atau SEM) (Imam Ghazali dan Fuad, 2008: 127). Dengan demikian SEM merupakan metode analisis data multivariat yang bertujuan untuk menguji model pengukuran dan model struktural variabel laten. Karl Joreskog & Dag Sorbom (1996: 1) menyatakan bahwa model pengukuran (*measurement model*) itu menentukan bagaimana variabel laten diukur oleh variabel-variabel teramati (*observed variables*). Hal ini juga menunjukkan sifat-sifat dalam pengukuran (reliabilitas dan validitas) dari variabel-variabel teramati. Dalam model pengukuran ini, variabel latennya yaitu manajemen mutu.

Analisis data dilakukan dalam dua tahapan, yaitu analisis dengan statistika deskriptif dan analisis dengan statistika inferensial. Pada tahap pertama dilakukan analisis dengan statistika deskriptif yang digunakan untuk mendeskripsikan data antara lain: jumlah responden, jangkauan (*range*), skor minimum, skor maksimum, jumlah, nilai rata-rata (*mean*), kesalahan rata-rata, simpangan baku, varians, kurtosis, kesalahan kurtosis. Deskripsi data dilengkapi dengan penyajian dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan histogram. Penghitungan analisis dengan statistika deskriptif dilakukan dengan menggunakan program *Microsoft Office Excel 97-2003* dan *SPSS 17.0*.

Pada tahap kedua dilakukan analisis statistika inferensial yang digunakan untuk menguji persyaratan dan menguji model pengukuran variabel manajemen mutu. Dalam penelitian ini digunakan analisis model *LISREL* (Joreskog & Sorbom, 1996: 1) yang dilakukan untuk menguji model pengukuran. Model pengukuran menentukan bagaimana variabel laten diukur oleh variabel-variabel teramati (*observed variables*) dan juga untuk pengukuran reliabilitas dan validitas dari variabel-variabel teramati.

Dalam penerapannya, analisis model *LISREL* yang dipakai yaitu analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis: CFA*). Dengan demikian teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor konfirmatori orde dua (*Second Order CFA*). Dalam analisis faktor konfirmatori (CFA) mencakup beberapa tahapan yang harus dilakukan, yaitu:

#### **a. Uji Persyaratan Model Pengukuran**

Uji persyaratan model pengukuran variabel manajemen mutu merupakan asumsi statistik yang dipersyaratkan dalam analisis faktor konfirmatori (CFA). Asumsi yang paling fundamental dalam analisis faktor konfirmatori (CFA) adalah normalitas yang merupakan bentuk suatu distribusi data pada suatu variabel metrik tunggal dalam menghasilkan distribusi normal (Imam Ghazali dan Fuad, 2008: 36). Dengan demikian asumsi normalitas harus dipenuhi karena data yang berdistribusi normal ini sebagai salah satu syarat dalam uji statistik parametrik. Jika datanya tidak berdistribusi normal, maka digunakan uji statistik non-parametrik. Disamping itu menurut Heise yang dikutip oleh Kusnendi (2008: 45-54) bahwa asumsi statistik yang dipersyaratkan dalam analisis model pengukuran (CFA), yaitu: (1) variabel residu atau *error variable* tidak saling berkorelasi dengan variabel lain yang ada dalam model; (2) instrumen penelitian yang digunakan harus dapat memenuhi kriteria unidimensionalitas, validitas, dan reliabilitas.

Dengan demikian uji persyaratan analisis faktor konfirmatori (CFA) dalam penelitian ini, antara lain: (1) uji normalitas, (2) variabel residu (*error variable*) tidak saling berkorelasi, dan (3) instrumen penelitian memenuhi kriteria unidimensionalitas, validitas, dan reliabilitas.

#### **b. Analisis Faktor Konfirmatori (CFA)**

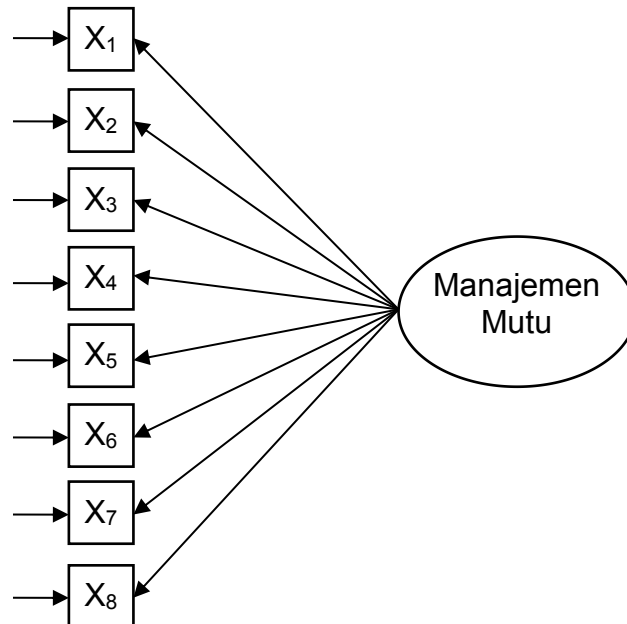
Menurut Bollen dan Long seperti yang dikutip oleh Setya Hari Wijanto bahwa analisis faktor konfirmatori dilakukan dengan mengikuti beberapa prosedur, antara lain: (1) spesifikasi model, (2) identifikasi model, (3) estimasi parameter model, (4) pengujian kecocokan model, dan (5) respesifikasi. (2008: 10). Adapun prosedur secara terinci dalam analisis SEM dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

##### **1) Spesifikasi Model (*model specification*)**

Spesifikasi model penelitian merepresentasikan permasalahan penelitian yang menunjukkan variabel penelitian. Spesifikasi model ini meliputi antara lain: spesifikasi model pengukuran yang merumuskan variabel-variabel laten dan variabel-variabel teramati dan diagram jalur yang merumuskan model pengukuran variabel tersebut.

Dalam spesifikasi model pengukuran dilakukan penyusunan diagram jalur yang menghubungkan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Dalam penelitian ini dapat diidentifikasi variabel latennya, yaitu manajemen mutu, sedangkan indikator-indikatornya, yaitu: kepemimpinan ( $X_1$ ), fokus pada pelanggan ( $X_2$ ), keterlibatan seluruh orang ( $X_3$ ), pendekatan proses ( $X_4$ ), pendekatan sistem pada manajemen ( $X_5$ ),

perbaikan berkesinambungan (X<sub>6</sub>), pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan (X<sub>7</sub>), dan hubungan pelanggan yang saling menguntungkan (X<sub>8</sub>). Adapun diagram jalur penelitian dalam bentuk model pengukuran ditunjukkan pada Gambar 13. berikut ini:



**Gambar 13. Diagram Jalur Model Pengukuran**

**Keterangan:**

Variabel laten manajemen mutu mempunyai 8 indikator, yaitu:

- |  |   |
|--|---|
| X <sub>1</sub> : Kepemimpinan;               | X <sub>5</sub> : Pendekatan sistem pada manajemen             |
| X <sub>2</sub> : Fokus pada pelanggan;       | X <sub>6</sub> : Perbaikan berkesinambungan                   |
| X <sub>3</sub> : Keterlibatan seluruh orang; | X <sub>7</sub> : Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan |
| X <sub>4</sub> : Pendekatan proses;          | X <sub>8</sub> : Hubungan pemasok yang saling menguntungkan.  |

Berdasarkan persamaan model pengukuran tersebut, maka bentuk persamaan model pengukuran variabel manajemen mutu dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel 4. Berikut ini:

**Tabel 4. Persamaan Model Pengukuran Variabel Manajemen Mutu**

Model Pengukuran Konstruk	Indikator	Persamaan Pengukuran
Manajemen Mutu (MM)	X <sub>1</sub>	X <sub>1 1</sub> MM + 1
	X <sub>2</sub>	X <sub>2 2</sub> MM + 2
	X <sub>3</sub>	X <sub>3 3</sub> MM + 3
	X <sub>4</sub>	X <sub>4 4</sub> MM + 4
	X <sub>5</sub>	X <sub>5 5</sub> MM + 5
	X <sub>6</sub>	X <sub>6 6</sub> MM + 6
	X <sub>7</sub>	X <sub>7 7</sub> MM + 7
	X <sub>8</sub>	X <sub>8 8</sub> MM + 8

## 2) Identifikasi Model (*model identification*)

Dalam identifikasi model ini dilakukan untuk memastikan model yang akan diuji termasuk sebagai model yang mana, apakah model *under-identified*, model *just-identified*, atau model *over-identified*. Model dikatakan sebagai *under-identified*, jika derajat kebebasannya ( $df$ )  $< 0$  dan model ini tidak dapat diidentifikasi. Sedangkan model *just-identified*, apabila derajat kebebasannya ( $df$ )  $= 0$  dan model ini mampu mengestimasi semua parameter model yang nilainya cenderung sama dengan statistik data sampel. Model dikatakan sebagai *over-identified*, jika derajat kebebasannya ( $df$ )  $> 0$  dan model ini termasuk yang paling disukai karena model ini memungkinkan untuk dievaluasi secara utuh melalui berbagai statistik uji.

Langkah untuk menentukan nilai derajat kebebasan ( $df$ ) dilakukan dengan memeriksa jumlah variabel manifes yang ada dalam model ( $p + q$ ) dan jumlah seluruh parameter model yang akan diestimasi ( $t$ ). Adapun persamaan sebagai berikut:

$$df = \frac{1}{2} (p + q) (p + q + 1) - t \quad (1)$$

dimana,  $p + q$  : jumlah variabel manifest yang ada dalam model

$t$  : jumlah seluruh parameter model yang diestimasi

Dalam penelitian ini, dapat dihitung jumlah parameter sebagai berikut:

- Jumlah koefisien muatan faktor ( $_1$  sampai  $_8$ ) = 8 buah
- Jumlah koefisien kesalahan pengukuran ( $_1$  sampai  $_8$ ) = 8 buah

Jadi jumlah parameter yang akan diestimasi seluruhnya adalah  $8 + 8 = 16$  buah parameter. Dengan demikian derajat kebebasan ( $df$ ) yang dimiliki model penelitian ini dapat dihitung dengan menggunakan persamaan (6). Jika  $p + q$  adalah jumlah variabel manifes yang ada dalam model = 8 dan  $t$  adalah jumlah seluruh parameter model yang diestimasi = 16. Dengan demikian derajat kebebasan ( $df$ ) model penelitian ini =  $\frac{1}{2} (8) (9) - 16 = 20$  parameter.

Berdasarkan nilai derajat kebebasan ( $df$ ) tersebut, maka dapat diidentifikasi bahwa model dalam penelitian ini mempunyai nilai di atas nol, sehingga termasuk sebagai model *over-identified*. Ini berarti bahwa parameter yang ada dalam model penelitian ini dapat diestimasi dengan data yang dikumpulkan dan hasil estimasi dapat diuji dengan berbagai statistik uji yang ada.

## 3) Estimasi Parameter Model (*model parameter estimation*)

Estimasi parameter model dimaksudkan untuk memperoleh semua statistik model yang diusulkan. Tahap estimasi parameter model meliputi tiga hal, yaitu:



(1) menentukan data *input* yang akan dianalisis, (2) menentukan metode estimasi yang akan digunakan, dan (3) menentukan strategi estimasi parameter model.

Dalam penelitian ini digunakan matriks kovariansi sebagai data input yang akan dianalisis. Hal ini lebih banyak digunakan oleh para pakar dalam penerapan model persamaan struktural (Setya Hari Wijanto, 2008: 10). Alasan yang mendasarinya menurut Anderson, Tatham, dan Black yang dikutip oleh Kusnendi, bahwa matriks kovariansi mempunyai manfaat dalam memberikan hasil yang valid dalam perbandingan antara populasi atau sampel yang berbeda (Kusnendi, 2008: 45-54).

Dalam penelitian ini digunakan metode *Maximum Likelihood* (MLE) sebagai dasar untuk mengestimasi parameter. Hal ini berkaitan dengan penggunaan program LISREL yang menetapkan (*default*) metode MLE sebagai basis untuk mengestimasi parameter model (Kusnendi, 2008: 45). Disamping itu metode MLE akan menghasilkan estimasi parameter yang valid (Imam Ghazali dan Fuad, 2008: 35).

#### 4) Pengujian Kecocokan Model (*testing fit*)

Pengujian kesesuaian model dalam SEM dilakukan dengan menguji model pengukuran. Pengujian model pengukuran dilakukan dua hal, yaitu pengujian kesesuaian model (*overall model fit*), dan evaluasi validitas indikator dan reliabilitas konstruk.

Pengujian kesesuaian model pengukuran (*Goodness of Fit Test*) dilakukan dengan menggunakan suatu indeks pengukuran kecocokan. Dalam penelitian ini kriteria kecocokan model menggunakan indeks kecocokan mutlak. Ada 2 ukuran yang digunakan dalam indeks kecocokan mutlak, yaitu: (1) statistik uji *Likelihood-Ratio Chi-Square* ( $X^2$ ) atau  $P_{value}$ , dan (2) nilai *Root Means Square Error of Approximation* (RMSEA). Sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et.al seperti yang dikutip Kusnendi bahwa penggunaan statistik  $\chi^2$  bersama-sama dengan nilai RMSEA sebagai ukuran utama pengujian kesesuaian model (Kusnendi, 2008: 16).

Berdasarkan kedua ukuran untuk kriteria kecocokan model tersebut, maka model pengukuran dikatakan fit dengan data apabila nilai probabilitasnya ( $P_{value}$ ) statistik *chi-square* lebih besar atau sama dengan 0,05 ( $P_{value} \geq 0,05$ ), dan nilai RMSEA lebih kecil dari 0,05 ( $RMSEA < 0,05$ ). Berdasarkan hasil uji kesesuaian model dapat diidentifikasi apakah *overall measurement model* merupakan *congeneric model* atau bukan. Hasil uji ini diharapkan dapat menghasilkan *congeneric model*.

Evaluasi validitas dan reliabilitas masing-masing indikator dilakukan dengan melihat nilai statistik t-hitung dan atau besaran estimasi koefisien muatan faktor yang distandarkan (*standardized loading factor*). Suatu indikator dikatakan valid dan reliabel mengukur variabel latennya apabila koefisien muatan faktor yang distandarkan secara statistik signifikan (nilai  $t_{hitung} \geq 1,96$ ) serta besaran estimasi koefisien muatan faktor yang distandarkan tidak kurang dari 0,44. Adapun kriteria koefisien muatan faktor (*loading factor*) dapat ditampilkan pada Tabel 5 berikut ini:

**Tabel 5. Kriteria Koefisien Muatan Faktor**

Range	Kriteria
$X > 0,71$	Sempurna
$0,62 < X \leq 0,71$	Sangat baik
$0,54 < X \leq 0,62$	Baik
$0,44 < X \leq 0,54$	Cukup
$0,31 < X \leq 0,44$	Buruk
$0,31 > X$	Tidak dapat diinterpretasi

Sumber: Bruce Thomson (2004)

Jika nilai koefisien muatan faktor yang distandarkan kurang dari 0,44 berarti kriterianya buruk, sehingga nilai koefisien muatan faktornya dianggap tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel manifes atau indikator dari pengukuran variabel laten tidak signifikan. Dengan kata lain, indikator tersebut tidak valid dan tidak reliabel dalam mengukur variabel latennya. Dengan demikian model pengukuran mengalami perbaikan dan parameter model pengukuran perlu dilakukan diestimasi ulang.

Berdasarkan besaran koefisien muatan faktor yang distandarkan, selanjutnya dievaluasi reliabilitas konstruk (*construct reliability*) untuk masing-masing model pengukuran. Hal ini dilakukan dengan menghitung koefisien reliabilitas konstruk. Melalui koefisien reliabilitas konstruk selanjutnya dapat dievaluasi konsistensi internal (reliabilitas) semua indikator dalam mengukur masing-masing variabel laten yang diteliti. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model pengukuran tersebut telah teruji fit dengan data dan teruji validitas dan reliabilitasnya.

## 5) Respesifikasi Model (*model respecification*)

Respesifikasi model dilakukan berdasarkan atas hasil uji kecocokan model. Ada tiga strategi pemodelan yang dipilih dalam analisis faktor konfirmatori (CFA), yaitu: (1)

strategi pemodelan konfirmatori merupakan strategi yang menghasilkan suatu penerimaan atau penolakan terhadap model yang diuji sehingga tidak memerlukan respesifikasi model; (2) strategi kompetisi model merupakan strategi yang menghasilkan beberapa model alternatif dan dipilih salah satu model yang paling sesuai; dan (3) strategi pengembangan model merupakan strategi yang dilakukan untuk memodifikasi model dan menguji kembali sehingga diperoleh satu model yang cocok dengan data dan berdasarkan *theory-driven* (Kusnendi, 2008: 67-68).

Dalam penelitian ini dipilih strategi pengembangan model yang dilakukan dengan cara, melalui *modification indices*. Dalam analisis faktor konfirmatori (CFA), *modification indices* dilakukan untuk memperbaiki kinerja model. Secara statistik, alternatif mana yang akan dipilih ditentukan oleh kriteria bahwa alternatif tersebut mampu menurunkan nilai *chi-square* paling besar. Ukuran untuk kriteria kecocokan model yaitu apabila nilai probabilitasnya ( $P_{value}$ ) lebih besar atau sama dengan 0,05 ( $P_{value} \geq 0,05$ ), dan nilai RMSEA lebih kecil dari 0,05 ( $RMSEA < 0,05$ ).

Setelah diperoleh model yang paling sesuai, maka dilakukan validasi model untuk menguji fit tidaknya model tersebut terhadap suatu data baru. Validasi ini penting dilakukan apabila terdapat modifikasi yang substansial yang dilakukan terhadap model asli yang dilakukan pada langkah sebelumnya. Jika analisis faktor konfirmatori (CFA) dalam penelitian ini selesai dilakukan, maka langkah berikutnya yaitu interpretasi hasil penelitian.

Penelitian ini menggunakan perangkat lunak komputer untuk menganalisis data yang diperoleh dari lapangan. Perangkat lunak tersebut adalah program *Microsoft Office Excel* 2007, program *SPSS Statistics* 17.0. dan program *Lisrel* 8.70. Program *Microsoft Office Excel* 2007 digunakan untuk melakukan perhitungan sederhana dan mempersiapkan data agar dapat dibaca dan dianalisis dengan program *SPSS Statistics* 17.0. dan program *Lisrel* 8.70. Sedangkan program *SPSS* 17.0 digunakan untuk melakukan analisis deskriptif statistik dan perhitungan uji persyaratan model pengukuran. Program *Lisrel* 8.70 digunakan untuk melakukan analisis faktor konfirmatori (CFA).

## 5. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini membahas tentang deskripsi data penelitian dan hasil analisis faktor konfirmatori (CFA), sebagai berikut:

### a. Deskripsi Data Penelitian

Deskriptif data ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang perolehan data hasil penyebaran instrumen penelitian variabel manajemen mutu melalui kuesioner. Kemudian data penelitian ini dilakukan analisis deskriptif statistik untuk melihat hasil penyebaran instrumen penelitian melalui kuesioner. Dalam mendeskripsikan data variabel manajemen mutu digunakan perhitungan deskriptif statistik antara lain: jumlah responden, rentang data (*range*), skor minimum, skor maksimum, jumlah (*sum*), modus (*mode*), median, nilai rata-rata (*mean*), kesalahan rata-rata, simpangan baku, varians. Deskripsi data dilengkapi dengan bentuk tabel distribusi frekuensi dan histogram. Analisis deskriptif statistik data dari variabel manajemen mutu dilakukan dengan menggunakan program *SPSS Statistics 17.0*.

Skor variabel manajemen mutu diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 90 butir pernyataan untuk 45 indikator kinerja dengan skala pengukuran 4 alternatif jawaban dengan skor 1 sampai 4. Dengan demikian skor manajemen mutu berada pada interval antara 90 – 360. Hasil analisis deskriptif statistik data manajemen mutu di SMK Propinsi DIY ditampilkan pada Tabel 6. berikut ini:

**Tabel 6. Analisis Deskriptif Frekuensi Manajemen Mutu**  
Statistics

Valid	110
Missing	0
Mean	290,459
Std. Error of Mean	1,8244
Median	288,700
Mode	288,8
Std. Deviation	19,1344
Variance	366,125
Skewness	0,344
Std. Error of Skewness	0,230
Kurtosis	0,538
Std. Error of Kurtosis	0,457
Range	110,8
Minimum	231,4
Maximum	342,2
Sum	31950,5
Percentiles	
25	275,550
50	288,700
75	303,000

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Berdasarkan hasil analisis deskriptif frekuensi, diperoleh hasil penggambaran data variabel manajemen mutu yang ditampilkan dalam tabel di atas. Variabel manajemen mutu memiliki nilai *mean* = 290,459; median = 288,700; mode = 288,8; standar deviasi = 19,1344; varians = 366,125; rentang data (*range*) = 110,8; skor minimum = 231,4; skor maksimum = 342,2; *Skewness* = 0,344; standar deviasi *Skewness* = 0,230; dan kurtosis = 0,538; standar deviasi kurtosis = 0,457.

Hasil analisis deskriptif frekuensi dari variabel manajemen mutu menunjukkan bahwa distribusi data cenderung menjulur ke arah kanan (*positively skewness*). Hal ini berarti bahwa data manajemen mutu di SMK Propinsi DIY sebagian besar berkumpul pada data yang lebih besar. Skor manajemen mutu di SMK Propinsi DIY mempunyai rentang empiris antara 231,4 – 342,2.

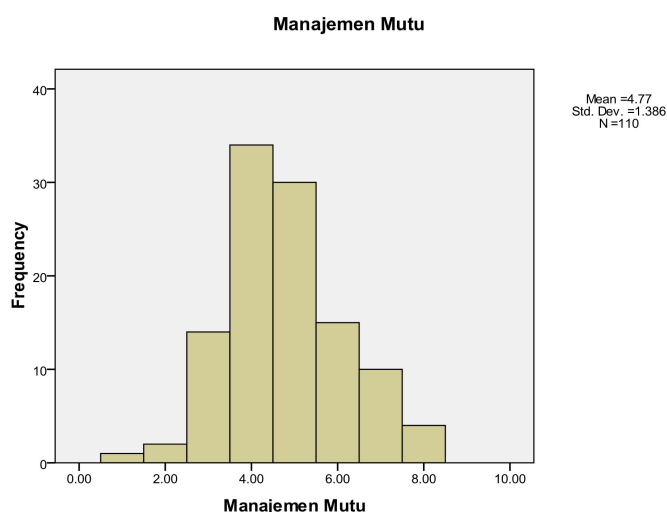
Tabel distribusi frekuensi disusun untuk menyajikan data menjadi lebih efisien dan komunikatif. Data variabel manajemen mutu dikelompokkan menjadi beberapa kelas yang mempunyai interval nilai batas atas dan batas bawah. Setiap kelas interval mempunyai frekuensi datanya masing-masing. Sedangkan histogram digunakan untuk menyajikan data distribusi frekuensi dalam bentuk grafik batang. Adapun distribusi frekuensi dari skor data manajemen mutu di SMK Propinsi DIY ditunjukkan pada Tabel 7. berikut ini:

**Tabel 7. Distribusi Frekuensi Data Manajemen Mutu**

No.	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Relatif (%)	Kumulatif (%)
1.	231 – 244	1	0,9	0,9
2.	245 – 258	2	1,8	2,7
3.	259 – 272	14	12,8	15,5
4.	273 – 286	34	30,9	46,4
5.	287 – 300	30	27,3	73,7
6.	301 – 314	15	13,6	87,3
7.	315 – 328	10	9,1	96,4
8.	329 - 342	4	3,6	100,0
Jumlah		110	100,0	

Tabel distribusi frekuensi di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar skor variabel manajemen mutu berada pada kelas interval antara 273–286 (30,9%) dan diikuti dengan kelas interval 287–300 (27,3%), selanjutnya kelas interval antara 301–314 (13,6%) dan kelas interval antara 259–272 (12,8%). Ada beberapa kelas interval yang mendapat skor kurang dari 10%, yaitu: kelas interval 315–328 (9,1%), selanjutnya kelas interval antara 329–342 (3,6%), berikutnya kelas interval antara 245–258 (1,8%) dan kelas interval

antara 231–244 (0,9%). Distribusi frekuensi dalam tabel tersebut dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut.



**Gambar 14. Histogram Variabel Manajemen Mutu**

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi diperoleh informasi bahwa variabel manajemen mutu yang memiliki frekuensi terbanyak yaitu 34 berada pada kelas interval skor 273–286. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar yakni 84,5% responden mempunyai skor kualitas manajemen mutu pada kisaran 273 – 342,2 dari skor empirik minimum 231,4 dan maksimum 342,2.

## **b. Uji Persyaratan Analisis Faktor Konfirmatori (CFA)**

Persyaratan analisis data untuk model pengukuran dalam penelitian ini, antara lain: (1) uji normalitas, (2) instrumen penelitian memenuhi kriteria unidimensionalitas, validitas, dan reliabilitas. Adapun pengujian untuk persyaratan analisis faktor konfirmatori (CFA) disajikan sebagai berikut:

### **1) Uji Normalitas**

Uji normalitas dimaksudkan untuk menguji apakah data variabel manajemen mutu yang diperoleh berasal dari sampel yang berdistribusi normal atau tidak. Hal ini penting dalam upaya prediksi penyelesaian dan merupakan persyaratan untuk analisis lebih lanjut. Uji normalitas dalam penelitian ini digunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan memakai program *SPSS Statistics 17.0*. Hasil uji normalitas untuk variabel manajemen mutu ditunjukkan pada Tabel 8.

**Tabel 8. Hasil Uji Normalitas Data Manajemen Mutu**

<i>Tests of Normality</i>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Manajemen Mutu	.074	110	.180	.978	110	.062

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

Uji normalitas menggunakan kriteria pengujian nilai asymp. Sig.  $\alpha = 0,05$  sebagai nilai kritik. Apabila nilai signifikansi  $\alpha$  berdasarkan perhitungan lebih besar dari 0,05 (Sig.  $\alpha > 0,05$ ), maka dinyatakan data berdistribusi normal, sedangkan nilai signifikansi  $\alpha$  berdasarkan perhitungan lebih kecil dari 0,05 (Sig.  $\alpha < 0,05$ ), maka dinyatakan data tidak terdistribusi normal.

Berdasarkan hasil perhitungan uji normalitas data untuk variabel manajemen mutu dapat diartikan bahwa variabel tersebut berdistribusi normal. Hal ini dapat ditunjukkan dari nilai signifikansi berdasarkan perhitungan lebih besar dari 0,05 yaitu: nilai signifikansi variabel manajemen mutu sebesar  $0,180 > 0,05$ . Berdasarkan hasil nilai signifikansi tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel manajemen mutu telah memenuhi kriteria uji normalitas, sehingga data variabel tersebut dinyatakan berdistribusi secara normal.

## 2). Kriteria Unidimensionalitas Instrumen Penelitian

Seluruh pertanyaan dalam instrumen penelitian ini mengukur satu aspek yang merupakan kesatuan pengetahuan (*learning continuum*) semua dimensi dari satu konstruk teori penelitian. Oleh karena itu, dalam penelitian ini proses penyusunan instrumennya dilakukan mulai dari perumusan definisi konseptual dan operasional variabel sampai penentuan dimensi, indikator kinerja dan butir-butir pertanyaan. Dengan demikian instrumen penelitiannya dipandang telah memenuhi kriteria unidimensionalitas.

Disamping itu instrumen penelitian ini telah melalui ujicoba untuk memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Validitas isi (*content validity*) dan validitas internal telah digunakan untuk menentukan kualitas dan validitas dari setiap butir pernyataan dalam instrumen penelitian. Penghitungan reliabilitas juga telah dilakukan terhadap butir-butir dalam instrumen penelitian, sehingga memberikan hasil pengukuran yang ideal, yaitu nilai koefisien reliabilitasnya mendekati 1. Sedangkan uji validitas dan reliabilitas dari suatu variabel laten dilakukan dengan menggunakan metode analisis

faktor konfirmatori (CFA), sehingga dapat dikenali butir-butir yang menjadi indikator valid dan reliabel bagi suatu variabel laten. Uji validitas dan reliabilitas indikator dari suatu variabel laten akan dilakukan dalam pengujian kesesuaian model. Oleh karena itu asumsi ini akan dibuktikan saat dilakukan pengujian kesesuaian model. Jika modelnya sudah fit, maka asumsi dalam penelitian ini dianggap telah terpenuhi.

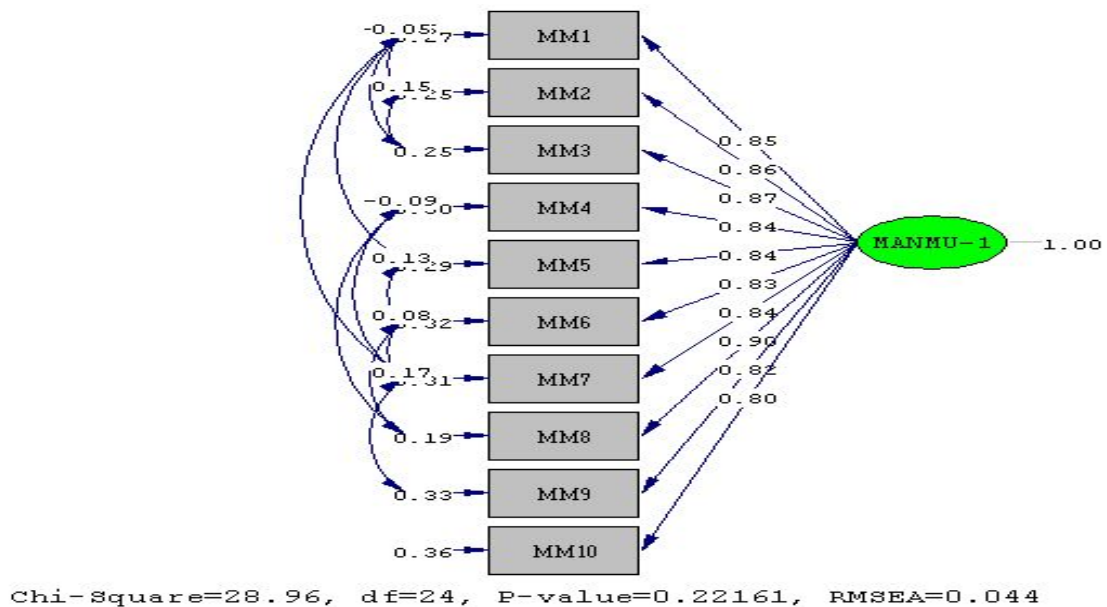
Dalam penelitian ini, data variabel manajemen mutu yang diperoleh tidak terdapat observasi yang bersifat *outliers*. Disamping itu variabel manajemen mutu dalam penelitian ini dapat dilakukan observasi secara langsung, sehingga nilai-nilai dari variabel penelitian ini merupakan komposit dari indikator-indikatornya. Dengan demikian asumsi tentang instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini telah dipenuhi.

### **c. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)**

Penelitian ini menggunakan model pengukuran dua tingkat (*second order confirmatory factor analysis*). Pengukuran pada tingkat pertama dilakukan untuk menunjukkan hubungan antara variabel-variabel teramati (variabel observer/manifes) sebagai indikator-indikator dari variabel-variabel laten terkait. Pengukuran pada tingkat pertama terdapat 8 variabel laten yang diukur melalui 45 indikator terukur. Variabel manajemen mutu terdiri dari delapan dimensi, yaitu: (1) kepemimpinan, (2) fokus pada pelanggan, (3) keterlibatan seluruh orang, (4) pendekatan proses, (5) pendekatan sistem pada manajemen, (6) perbaikan berkesinambungan, (7) pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan (8) hubungan pelanggan yang saling menguntungkan. Adapun hasil pengukuran CFA untuk masing-masing dimensi adalah sebagai berikut:

- 1) Dimensi kepemimpinan mempunyai 10 indikator. Semua indikator berhasil membentuk dimensi kepemimpinan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $P_{\text{-value}}$  sebesar 0,22161 (nilai  $P_{\text{-value}} > 0,05$ ) dan nilai RMSEA sebesar 0,044 (nilai  $RMSEA < 0,05$ ). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua indikator dari dimensi kepemimpinan memiliki nilai koefisien bobot faktor ( $\gamma$ ) di atas 0,80 sehingga dapat dikatakan sempurna. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pengukuran telah memenuhi persyaratan statistik dan dikategorikan sebagai model pengukuran yang cocok (fit) untuk mengukur dimensi kepemimpinan. Gambar 15. merupakan hasil pengujian *First Order* CFA untuk dimensi kepemimpinan (MANMU-1).





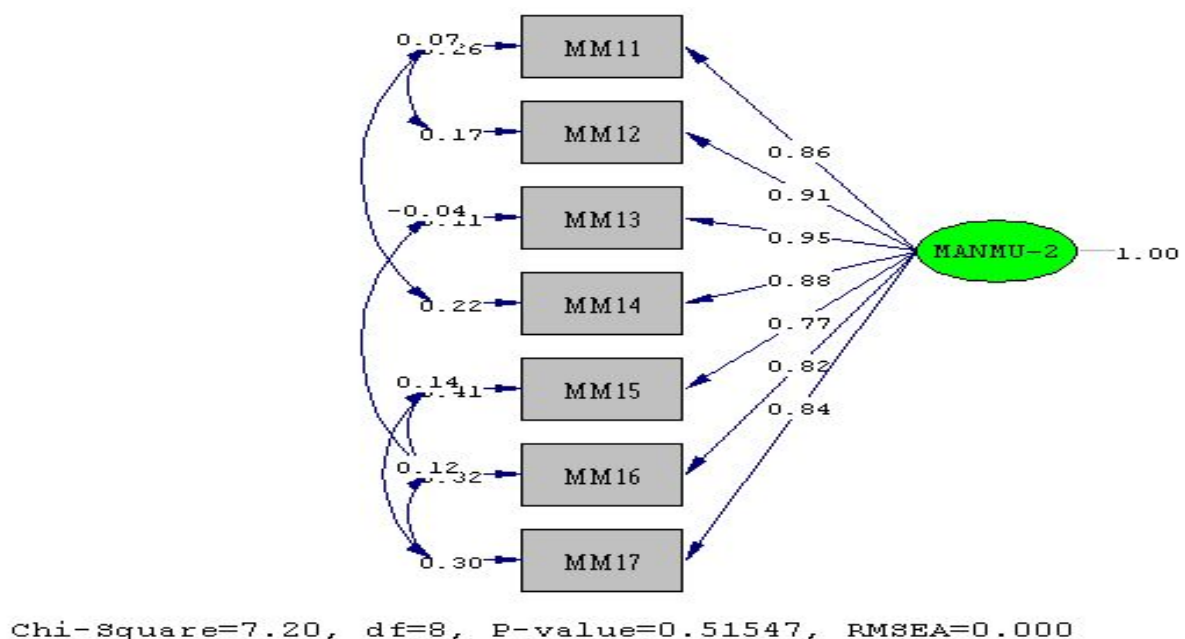
**Gambar 15. Hasil Pengujian *First Order* Dimensi Kepemimpinan**

Adapun 10 indikator pembentuk dimensi kepemimpinan (MANMU-1) yang memiliki kontribusi paling besar, antara lain: (1) melakukan perencanaan dan pengorganisasian (MM8) dengan koefisien bobot faktor (8) 0,90; (2) memiliki tujuan yang spesifik (MM3) dengan koefisien bobot faktor (3) 0,87; (3) memiliki kebijakan yang jelas (MM2) dengan koefisien bobot faktor (2) 0,86; (4) memiliki visi mutu yang jelas, (MM1) dengan koefisien bobot faktor (1) 0,85; (5) menghasilkan keberhasilan individu-individu di dalam organisasi (MM5) dengan koefisien bobot faktor (5) 0,84; (6) melibatkan semua karyawan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan (MM4) dengan koefisien bobot faktor (4) 0,84; (7) membangun komitmen bersama (MM7) dengan koefisien bobot faktor (7) 0,84; (8) menghilangkan penyebab kegagalan yang dilakukan karyawan (MM6) dengan koefisien bobot faktor (6) 0,83; (9) mengkomunikasikan pesan mutu (MM9) dengan koefisien bobot faktor (9) 0,82; dan (10) mengembangkan mekanisme untuk mengawasi kesuksesan (MM10) dengan koefisien bobot faktor (11) 0,80.

- 2) Dimensi fokus pada pelanggan mempunyai 7 indikator. Semua indikator berhasil membentuk dimensi fokus pada pelanggan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dari nilai P-value sebesar 0,51547 (nilai P-value > 0,05) dan nilai RMSEA sebesar 0,000 (nilai RMSEA < 0,05). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua indikator dari dimensi fokus pada pelanggan memiliki nilai koefisien bobot faktor () di atas nilai 0,77 sehingga dapat dikatakan sempurna. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model

pengukuran telah memenuhi persyaratan statistik dan dikategorikan sebagai model pengukuran yang cocok (fit) untuk mengukur dimensi fokus pada pelanggan.

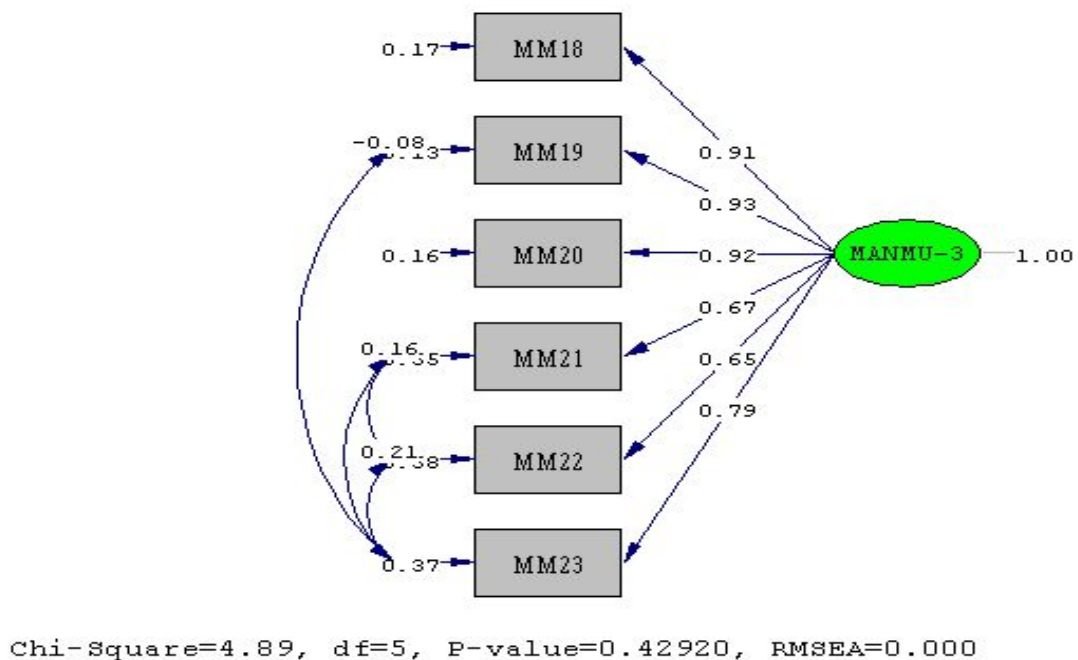
Adapun 7 indikator pembentuk dimensi fokus pada pelanggan (MANMU-2) yang memiliki kontribusi paling besar, antara lain: (1) mempertahankan hubungan dengan pelanggan (MM13) dengan koefisien bobot faktor  $(_{13})$  0,95; (2) melebihi harapan dan kebutuhan pelanggan (MM12) dengan koefisien bobot faktor  $(_{12})$  0,91; (3) komitmen terhadap mutu (MM14) dengan koefisien bobot faktor  $(_{14})$  0,88; (4) memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan (MM11) dengan koefisien bobot faktor  $(_{11})$  0,86; (5) melakukan perubahan kultur (MM17) dengan koefisien bobot faktor  $(_{17})$  0,84; (6) menentukan standar penjaminan mutu (MM16) dengan koefisien bobot faktor  $(_{16})$  0,82; dan (7) menyatukan tujuan (MM15) dengan koefisien bobot faktor  $(_{15})$  0,77. Hasil pengujian *First Order* CFA untuk dimensi fokus pada pelanggan (MANMU-2) ditunjukkan Gambar 16.



**Gambar 16. Hasil Pengujian *First Order* CFA Dimensi Fokus pada Pelanggan**

- 3) Dimensi keterlibatan seluruh orang mempunyai 6 indikator. Semua indikator berhasil membentuk dimensi keterlibatan seluruh orang dengan baik. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $P_{\text{-value}}$  sebesar 0,42920 (nilai  $P_{\text{-value}} > 0,05$ ) dan nilai RMSEA sebesar 0,000 (nilai  $RMSEA < 0,05$ ). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua indikator dari dimensi keterlibatan seluruh orang memiliki nilai koefisien bobot faktor () diatas nilai 0,65 sehingga dapat dikatakan sangat baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pengukuran telah memenuhi persyaratan statistik dan dikategorikan sebagai

model pengukuran yang cocok (fit) untuk mengukur dimensi keterlibatan seluruh orang. Gambar 17. merupakan hasil pengujian *first order* CFA untuk dimensi keterlibatan seluruh orang (MANMU-3).



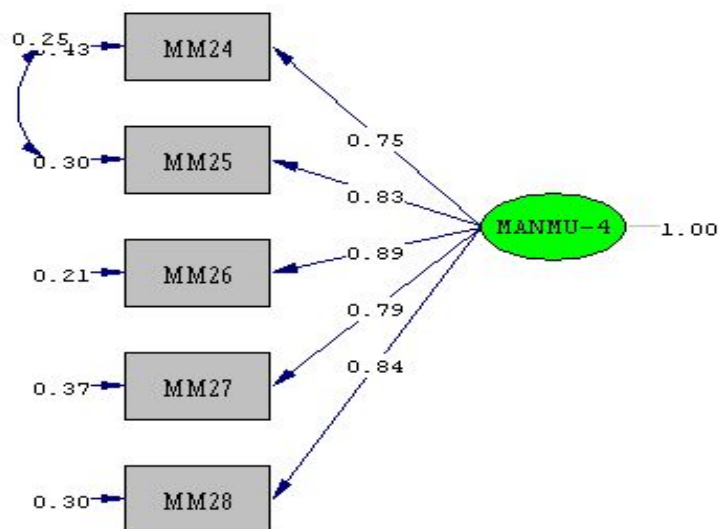
**Gambar 17. Hasil Pengujian *First Order* CFA Dimensi Keterlibatan Seluruh Orang**

Adapun 6 indikator pembentuk dimensi keterlibatan seluruh orang (MANMU-3), yang memiliki kontribusi paling besar, antara lain: (1) adanya komitmen terhadap manajemen secara keseluruhan (MM19) dengan koefisien bobot faktor (19) 0,93; (2) adanya perasaan satu tujuan di tempat kerja (MM20) dengan koefisien bobot faktor (20) 0,92; (3) adanya pemberdayaan semua karyawan (MM18) dengan koefisien bobot faktor (18) 0,91; (4) memperoleh tanggungjawab dan otoritas (MM23) dengan koefisien bobot faktor (23) 0,79; (5) selalu memperoleh informasi (MM21) dengan koefisien bobot faktor (21) 0,67; dan (6) dapat melakukan komunikasi dengan baik (MM22) dengan koefisien bobot faktor (22) 0,65.

- 4) Dimensi pendekatan proses mempunyai 5 indikator. Semua indikator berhasil membentuk dimensi pendekatan proses dengan baik. Hal ini ditunjukkan dari nilai P-value sebesar 0,45644 (nilai P-value > 0,05) dan nilai RMSEA sebesar 0,000 (nilai RMSEA < 0,05). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua indikator dari dimensi pendekatan proses memiliki nilai koefisien bobot faktor () di atas 0,75 sehingga dapat dikatakan sempurna. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model

pengukuran telah memenuhi persyaratan statistik dan dikategorikan sebagai model pengukuran yang cocok (fit) untuk mengukur dimensi pendekatan proses.

Adapun 5 indikator pembentuk dimensi pendekatan proses (MANMU-4), yang memiliki kontribusi paling besar, antara lain: (1) mengelola kegiatan secara bersama-sama (MM26) dengan koefisien bobot faktor  $(_{26})$  0,89; (2) memperbaiki proses yang terputus (MM28) dengan koefisien bobot faktor  $(_{28})$  0,84; (3) mengintegrasikan kegiatan dan sumber daya sekolah (MM25) dengan koefisien bobot faktor  $(_{25})$  0,83; (4) mengidentifikasi proses yang terputus (MM27) dengan koefisien bobot faktor  $(_{27})$  0,79; dan (5) mengetahui semua kegiatan yang ada dalam proses (MM24) dengan koefisien bobot faktor  $(_{24})$  0,75. Hasil pengujian *first order* CFA untuk dimensi pendekatan proses (MANMU-4) ditampilkan pada Gambar 18.

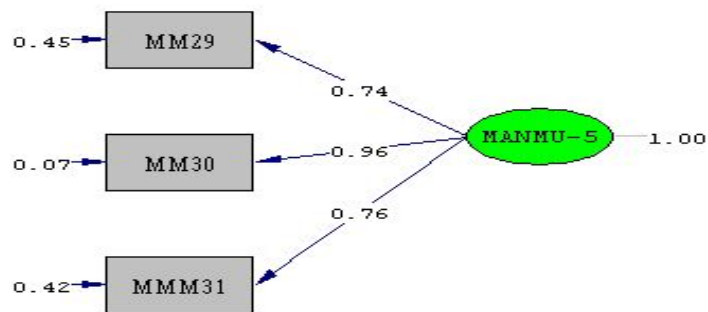


Chi-Square=3.64, df=4, P-value=0.45644, RMSEA=0.000

**Gambar 18. Hasil Pengujian *First Order* CFA Dimensi Pendekatan Proses**

- 5) Dimensi pendekatan sistem pada manajemen mempunyai 3 indikator. Semua indikator berhasil membentuk dimensi pendekatan sistem pada manajemen dengan baik. Hal ini ditunjukkan dari nilai P-value sebesar 1,00000 (nilai P-value > 0,05) dan nilai RMSEA sebesar 0,000 (nilai RMSEA < 0,05). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua indikator dari dimensi pendekatan sistem pada manajemen memiliki nilai koefisien bobot faktor () di atas 0,74 sehingga dapat dikatakan sempurna. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pengukuran telah memenuhi persyaratan statistik dan dikategorikan sebagai model pengukuran yang cocok (fit) untuk mengukur dimensi pendekatan sistem pada manajemen. Hasil pengujian *first order* CFA untuk dimensi

pendekatan sistem pada manajemen (MANMU-5) ditunjukkan pada Gambar 19. berikut ini.



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

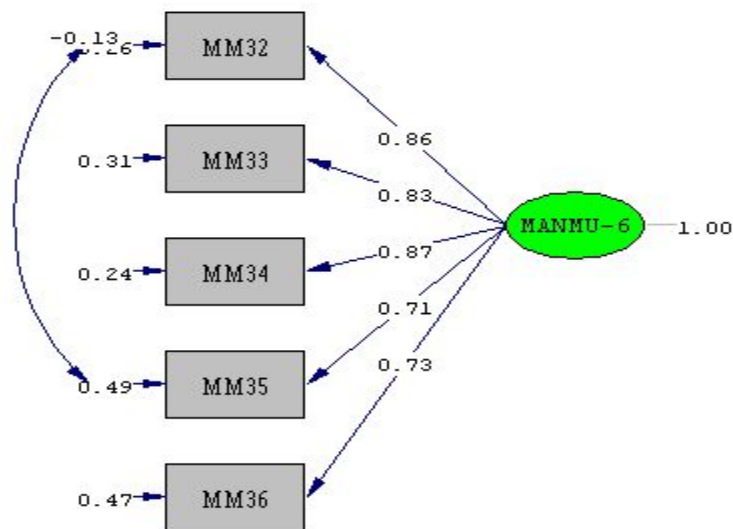
**Gambar 19. Hasil Pengujian *First Order CFA* Dimensi Pendekatan Sistem**

Adapun 3 indikator pembentuk dimensi pendekatan sistem pada manajemen (MANMU-5), yang memiliki kontribusi paling besar, antara lain: (1) meningkatkan semua aspek dalam sistem sekolah (MM30) dengan koefisien bobot faktor  $(\beta_{30})$  0,96; (2) menghilangkan hambatan-hambatan antar bagian (MM31) dengan koefisien bobot faktor  $(\beta_{31})$  0,76; dan (3) memusatkan pada sistem sekolah (MM29) dengan koefisien bobot faktor  $(\beta_{29})$  0,74.

- 6) Dimensi perbaikan berkesinambungan mempunyai 5 indikator. Semua indikator berhasil membentuk dimensi perbaikan berkesinambungan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dari nilai P-value sebesar 0,80136 (nilai P-value > 0,05) dan nilai RMSEA sebesar 0,000 (nilai RMSEA < 0,05). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua indikator dari dimensi perbaikan berkesinambungan memiliki nilai koefisien bobot faktor ( $\beta$ ) di atas 0,71 sehingga dapat dikatakan sempurna. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pengukuran telah memenuhi persyaratan statistik dan dikategorikan sebagai model pengukuran yang cocok (fit) untuk mengukur dimensi perbaikan berkesinambungan.

Adapun 5 indikator pembentuk dimensi perbaikan berkesinambungan (MANMU-6) yang memiliki kontribusi paling besar, antara lain: (1) menghasilkan tujuan peningkatan (MM34) dengan koefisien bobot faktor  $(\beta_{34})$  0,87; (2) mempunyai komitmen jangka panjang (MM32) dengan koefisien bobot faktor  $(\beta_{32})$  0,86; (3) melakukan pengukuran dan umpanbalik (MM33) dengan koefisien bobot faktor

(33) 0,83; (4) melembagakan program pendidikan dan pelatihan (MM36) dengan koefisien bobot faktor (36) 0,73; dan (5) menghindari keputusan-keputusan yang menghasilkan keuntungan jangka pendek (MM35) dengan koefisien bobot faktor (35) 0,71. Hasil pengujian *first order* CFA untuk dimensi perbaikan berkesinambungan (MANMU-6) ditunjukkan pada Gambar 20. berikut ini.



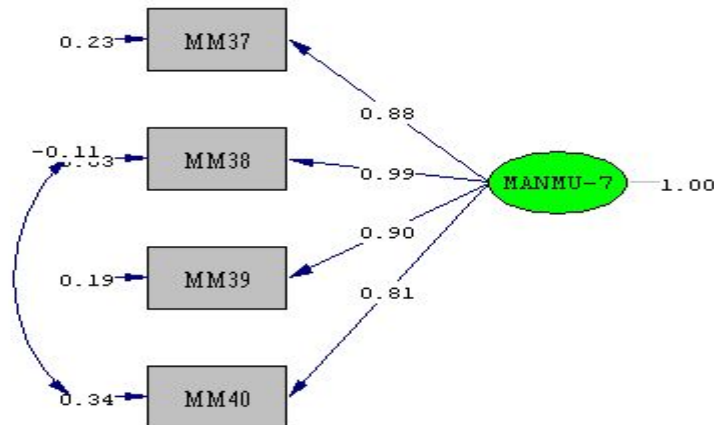
Chi-Square=1.64, df=4, P-value=0.80136, RMSEA=0.000

**Gambar 20. Hasil pengujian *First Order* CFA Dimensi Perbaikan Berkesinambungan**

7) Dimensi pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan mempunyai 4 indikator. Semua indikator berhasil membentuk dimensi pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dari nilai P-value sebesar 0,30370 (nilai P-value > 0,05) dan nilai RMSEA sebesar 0,023 (nilai RMSEA < 0,05). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua indikator dari dimensi pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan memiliki nilai koefisien bobot faktor () diatas nilai 0,81 sehingga dapat dikatakan sempurna. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pengukuran telah memenuhi persyaratan statistik dan dikategorikan sebagai model pengukuran yang cocok (fit) untuk mengukur dimensi pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan.

Adapun 4 indikator pembentuk dimensi pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan (MANMU-7), yang memiliki kontribusi paling besar, antara lain: (1) menganalisis data dan informasi (MM38) dengan koefisien bobot faktor (38) 0,99 (2) menyusun basis data (MM39) dengan koefisien bobot faktor (39) 0,90;

(2) mengumpulkan data dan informasi (MM37) dengan koefisien bobot faktor <sup>(37)</sup> 0,88; (3) menggunakan basis data untuk pengambilan keputusan (MM40) dengan koefisien bobot faktor <sup>(40)</sup> 0,81. Hasil pengujian *first order* CFA untuk dimensi pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan (MANMU-7) ditampilkan pada Gambar 20. berikut ini.



Chi-Square=1.06, df=1, P-value=0.30370, RMSEA=0.023

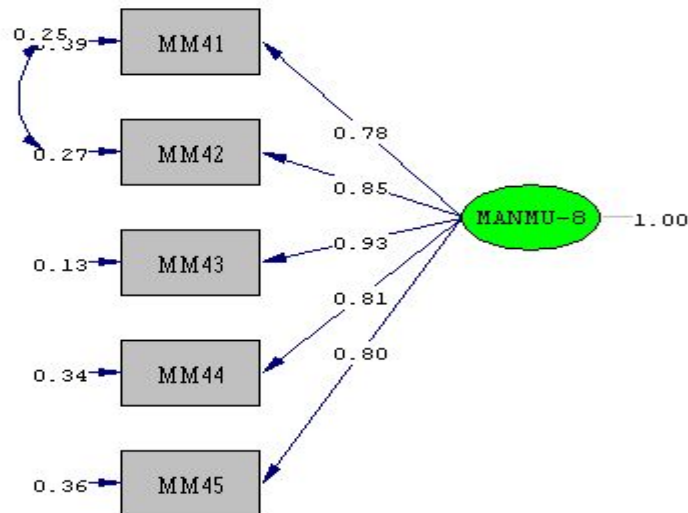
**Gambar 21. Hasil Pengujian *First Order* CFA Dimensi Pendekatan Fakta**

- 8) Dimensi hubungan pelanggan yang saling menguntungkan mempunyai 5 indikator. Semua indikator berhasil membentuk dimensi hubungan pelanggan yang saling menguntungkan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dari nilai P-value sebesar 0,44576 (nilai P-value > 0,05) dan nilai RMSEA sebesar 0,000 (nilai RMSEA < 0,05). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua indikator dari dimensi hubungan pelanggan yang saling menguntungkan memiliki nilai koefisien bobot faktor () di atas 0,78 sehingga dapat dikategorikan sempurna. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pengukuran telah memenuhi persyaratan statistik dan dikategorikan sebagai model pengukuran yang cocok (fit) untuk mengukur dimensi hubungan pelanggan yang saling menguntungkan.

Adapun 5 indikator pembentuk dimensi hubungan pelanggan yang saling menguntungkan (MANMU-8) yang memiliki kontribusi paling besar, antara lain: (1) memberikan informasi yang cukup tentang layanan pendidikan yang ditawarkan dan hal-hal apa yang mengindikasikan mutu pendidikan di sekolahnya (MM43) dengan koefisien bobot faktor <sup>(43)</sup> 0,93; (2) menjalin komunikasi yang jelas berdasarkan konsistensi tujuan dan kepercayaan (MM42) dengan koefisien bobot faktor <sup>(42)</sup> 0,85; (3) menyusun kerjasama yang saling menguntungkan (MM44)



dengan koefisien bobot faktor <sup>(44)</sup> 0,81; (4) menciptakan nilai lebih bagi sekolah (MM45) dengan koefisien bobot faktor <sup>(45)</sup> 0,80; dan (5) meningkatkan hubungan kerjasama antara sekolah dengan *stakeholders* (MM41) dengan koefisien bobot faktor <sup>(41)</sup> 0,78. Hasil pengujian *first order* CFA untuk dimensi hubungan pelanggan yang saling menguntungkan (MANMU-8) ditunjukkan pada Gambar 22.



Chi-Square=3.72, df=4, P-value=0.44576, RMSEA=0.000

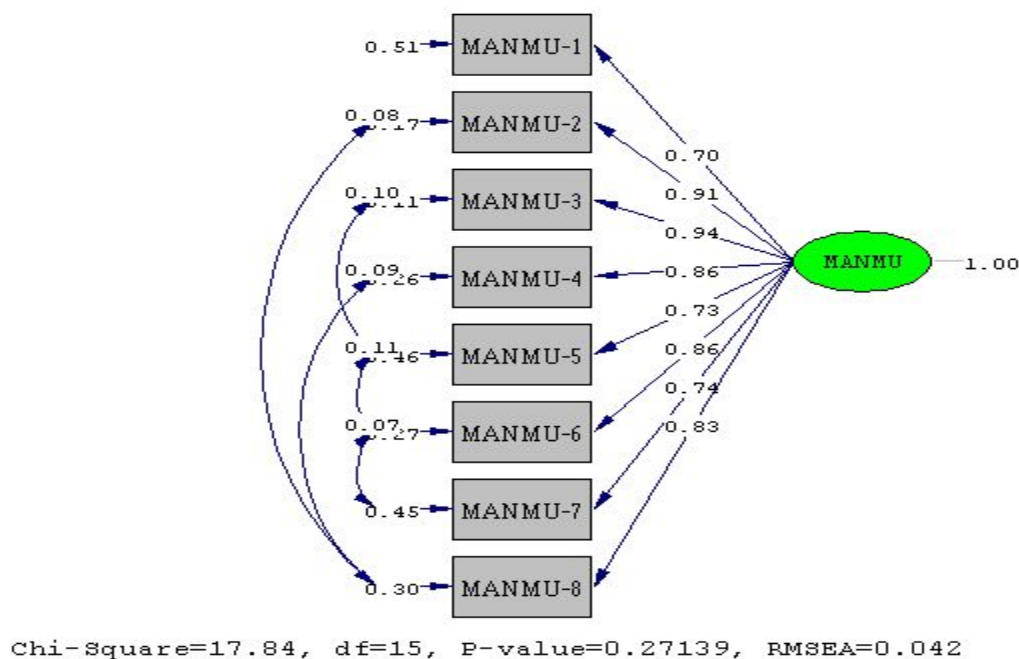
**Gambar 22. Hasil Pengujian *First Order* CFA Dimensi Hubungan Pelanggan**

Penelitian ini menggunakan model pengukuran dua tingkat (*second order confirmatory factor analysis*), sehingga hasil analisis faktor konfirmatori (CFA) pada tingkat pertama digunakan sebagai data untuk menghitung model pengukuran variabel manajemen mutu. Pengukuran pada tingkat pertama terdapat 8 variabel laten yang diukur melalui 45 indikator terukur. Sedangkan pengukuran pada tingkat kedua dilakukan untuk menunjukkan hubungan antara variabel-variabel teramati (variabel observer/manifes) sebagai indikator-indikator dari variabel-variabel laten terkait. Variabel manajemen mutu sebagai variabel laten yang diukur melalui delapan indikator, yaitu: (1) kepemimpinan, (2) fokus pada pelanggan, (3) keterlibatan seluruh orang, (4) pendekatan proses, (5) pendekatan sistem pada manajemen, (6) perbaikan berkesinambungan, (7) pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan (8) hubungan pelanggan yang saling menguntungkan.

Hasil pengujian *second order* CFA menunjukkan bahwa delapan indikator berhasil membentuk variabel manajemen mutu dengan baik. Hal ini ditunjukkan dari nilai P-value sebesar 0,27139 (nilai P-value > 0,05) dan nilai RMSEA sebesar 0,042 (nilai RMSEA <



0,05). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua indikator dari variabel manajemen mutu memiliki nilai koefisien bobot faktor ( $\lambda$ ) di atas 0,70 sehingga dapat dikatakan sangat baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pengukuran telah memenuhi persyaratan statistik dan dikategorikan sebagai model pengukuran yang cocok (fit) untuk mengukur variabel manajemen mutu. Gambar 23. merupakan hasil pengujian *second order* CFA untuk variabel manajemen mutu (MANMU).



**Gambar 23. Hasil Pengujian *Second Order* CFA untuk Variabel Manajemen Mutu**

Adapun 8 indikator pembentuk variabel manajemen mutu (MANMU) yang memiliki kontribusi paling besar, antara lain: (1) Keterlibatan seluruh orang (MANMU-3) dengan koefisien bobot faktor ( $\lambda$ ) 0,94; (2) Fokus pada pelanggan (MANMU-2) dengan koefisien bobot faktor ( $\lambda$ ) 0,91; (3) Pendekatan proses (MANMU-4) dengan koefisien bobot faktor ( $\lambda$ ) 0,86; (4) Perbaikan berkesinambungan (MANMU-6) dengan koefisien bobot faktor ( $\lambda$ ) 0,86; (5) Hubungan pelanggan yang saling menguntungkan (MANMU-8) dengan koefisien bobot faktor ( $\lambda$ ) 0,83; (6) Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan (MANMU-7) dengan koefisien bobot faktor ( $\lambda$ ) 0,74; (7) Pendekatan sistem pada manajemen (MANMU-5) dengan koefisien bobot faktor ( $\lambda$ ) 0,73; dan (8) Kepemimpinan (MANMU-1) dengan koefisien bobot faktor ( $\lambda$ ) 0,70.

Hasil analisis faktor konfirmatori (CFA) ini juga ditemukan bahwa nilai koefisien muatan faktor ( $\lambda$ ) dari semua dimensi dari variabel manajemen mutu berada di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa semua dimensi dari variabel manajemen mutu memiliki

kontribusi besar dalam pengukuran variabel tersebut. Dimensi-dimensi dari variabel manajemen mutu yang memiliki tingkat kontribusi paling besar, antara lain: Keterlibatan seluruh orang (0,94), Fokus pada pelanggan (0,91), Pendekatan proses (0,86), Perbaikan berkesinambungan (0,86), Hubungan pelanggan yang saling menguntungkan (0,83), Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan (0,74), Pendekatan sistem pada manajemen (0,73), dan Kepemimpinan (0,70).

## **B. Pembahasan**

Berdasarkan atas hasil pengujian *first order* dan *second order* CFA, dapat disimpulkan bahwa konstruk manajemen mutu diukur melalui delapan dimensi, yaitu: kepemimpinan, fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh orang, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkesinambungan, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan dan hubungan pemasok yang saling menguntungkan. Temuan penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa model pengukuran konstruk manajemen mutu di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dilakukan melalui delapan dimensi, yaitu: kepemimpinan, fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh orang, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkesinambungan, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan dan hubungan pemasok yang saling menguntungkan.

Hasil temuan penelitian ini mendukung teori yang disampaikan oleh beberapa pakar manajemen dan organisasi. Oakland menyatakan bahwa ada tiga prinsip dasar dalam peningkatan manajemen mutu, yaitu: (1) memusatkan pada pelanggan, (2) memahami proses, dan (3) melibatkan banyak orang (1989: 297). Teori Hensler dan Brunell dalam Tjiptono dan Diana disebutkan bahwa ada empat prinsip utama dalam manajemen mutu terpadu, yaitu: (1) kepuasan pelanggan, (2) respek terhadap setiap orang, (3) manajemen berdasarkan fakta, dan (4) perbaikan berkesinambungan (Tjiptono, 1998: 14-15).

Sedangkan Fields menyebutkan bahwa ada tujuh prinsip dalam manajemen mutu, yaitu: (1) komitmen terhadap manajemen secara keseluruhan, (2) komitmen terhadap pelanggan, (3) komitmen terhadap kerjasama tim, (4) komitmen terhadap kepemimpinan dan manajemen diri, (5) komitmen terhadap perbaikan yang terus-menerus, (6) komitmen terhadap kepercayaan pada individu dan potensi tim, dan (7) komitmen terhadap mutu (Fields, 1998: 23-25). Demikian juga temuan penelitian ini sesuai dan mendukung teori yang disampaikan oleh Goetsch dan Davis bahwa ada sepuluh prinsip utama dalam

manajemen mutu, yaitu: (1) fokus pada pelanggan, (2) obsesi terhadap kualitas, (3) pendekatan ilmiah, (4) komitmen jangka panjang, (5) kerjasama tim, (6) perbaikan sistem secara berkesinambungan, (7) pendidikan dan pelatihan, (8) kebebasan yang terkendali, (9) kesatuan tujuan, dan (10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (1994: 14-18). Sedangkan teori Dale (2003: 32-34) menyebutkan bahwa prinsip-prinsip kunci dalam menerapkan manajemen mutu, yaitu: (1) komitmen dan kepemimpinan manajer senior, (2) perencanaan dan pengorganisasian, (3) penggunaan teknik dan alat manajemen mutu, (4) pendidikan dan pelatihan, (5) keterlibatan semua orang, (6) kerjasama tim, (7) pengukuran dan umpanbalik, dan (8) kerja bersama-sama.

Dengan demikian hasil temuan dalam penelitian ini mendukung dan sesuai dengan konsep teori tersebut, karena semua prinsip-prinsip manajemen mutu yang menjadi dimensi dalam pengukuran manajemen mutu di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sudah termasuk di dalamnya.

Hasil temuan penelitian ini juga mendukung dan sesuai dengan konsep yang dikembangkan dalam penerapan sistem manajemen mutu (*quality management system*) berstandar ISO 9001:2008. Kedelapan dimensi manajemen mutu dalam penelitian ini menjadi prinsip-prinsip utama dalam penerapan sistem manajemen mutu menurut standar ISO 9001:2008. Menurut standar ISO 9001:2008, bahwa penerapan sistem manajemen mutu mempunyai delapan prinsip, yaitu: (1) fokus pada pelanggan, (2) kepemimpinan, (3) keterlibatan orang, (4) pendekatan proses, (5) pendekatan sistem, (6) perbaikan berkelanjutan, (7) pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan (8) hubungan yang saling menguntungkan (Point Development International, 2008: 4).

Temuan penelitian ini juga mendukung kebijakan Direktorat Dikmenjur Depdiknas dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK karena delapan dimensi manajemen mutu tersebut sesuai dengan delapan pilar manajemen peningkatan mutu di SMK, yaitu: (1) fokus pada pelanggan, baik internal maupun eksternal, (2) kepemimpinan, (3) adanya komitmen dan keterlibatan total semua pihak, (4) pendekatan proses, (5) adanya mutu baku komponen pendidikan dan mutu baku tamatan, (6) adanya perbaikan yang berkelanjutan, (7) pengambilan keputusan berdasar pada data dan informasi yang faktual, dan (8) memberikan keuntungan timbal balik antara sekolah dengan seluruh *stakeholders*.

Berdasarkan pengujian konstruk manajemen mutu dapat disimpulkan bahwa urutan dimensi manajemen mutu yang memiliki estimasi validitas dan reliabilitas paling besar sebagai suatu indikator yang valid bagi pengukuran konstruk manajemen mutu di sekolah, yaitu: (1) pendekatan proses; (2) pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan; (3)

pendekatan sistem pada manajemen; (4) perbaikan berkesinambungan; (5) fokus pada pelanggan; (6) keterlibatan seluruh orang; (7) hubungan pemasok yang saling menguntungkan; dan (8) kepemimpinan. Dengan demikian diperlukan suatu pertimbangan bahwa beberapa dimensi tersebut dapat memberikan kontribusi yang paling besar dalam meningkatkan penerapan manajemen mutu di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Dimensi-dimensi dari variabel manajemen mutu ini sebagai indikator yang cocok (fit) untuk mengukur penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2000 (ISO 9001:2008) di SMK Propinsi DIY. Adapun 8 dimensi manajemen mutu yang mempunyai tingkat kontribusi yang paling besar, yaitu: (1) keterlibatan seluruh orang, (2) fokus pada pelanggan, (3) pendekatan proses, (4) perbaikan berkesinambungan, (5) hubungan pelanggan yang saling menguntungkan, (6) pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, (7) pendekatan sistem pada manajemen, dan (8) kepemimpinan.

Model yang disusun dalam penelitian ini merupakan sintesis dari hasil penelitian awal tentang penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2000 (ISO 9001:2008) di SMK Propinsi DIY dan model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) yang dikembangkan oleh Arcaro (1995). Dengan demikian hasil rancangan model yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat disajikan pada Tabel 9 berikut ini:

**Tabel 9. Hasil rancangan Model Penelitian**

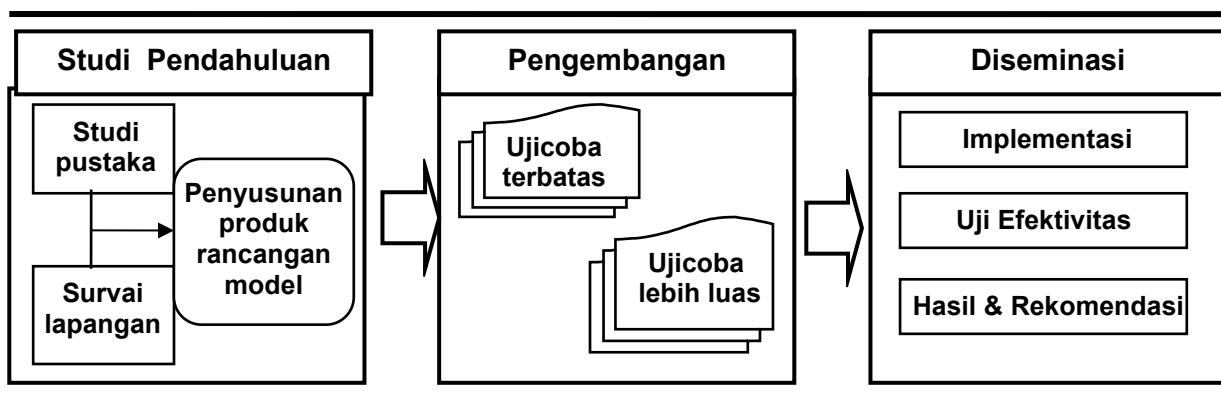
Model "Sekolah Bermutu Total" ( <i>Total Quality School</i> )	Hasil Empiris Penerapan Sistem Manajemen Mutu Berstandar ISO 9001	Rancangan Model Penelitian yang diusulkan
1. Fokus pada pelanggan, 2. Keterlibatan total, 3. Pengukuran, 4. Komitmen, 5. Perbaikan berkesinambungan.	1. Keterlibatan seluruh orang, 2. Fokus pada pelanggan, 3. Pendekatan proses, 4. Perbaikan berkesinambungan, 5. Hubungan pelanggan yang saling menguntungkan, 6. Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, 7. Pendekatan sistem pada manajemen, 8. Kepemimpinan.	1. Keterlibatan total: • Keterlibatan seluruh orang 2. Fokus pada pelanggan. 3. Pengukuran: • Pendekatan proses • Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan • Pendekatan sistem pada manajemen 4. Perbaikan berkesinambungan. 5. Hubungan pelanggan yang saling menguntungkan. 6. Kepemimpinan. 7. Komitmen

## BAB VI

### RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA

#### A. Rencana Berikutnya

Kegiatan penelitian dan pengembangan (*research and development*) ini rencananya akan dilaksanakan dalam tiga tahap penelitian selama dua tahun. Bagan penelitian yang menggambarkan prosedur penelitian dan pengembangan untuk menghasilkan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008 ditunjukkan pada Gambar 24.berikut ini:



**Gambar 24. Diagram Prosedur Penelitian dan Pengembangan (R&D)**

Adapun tahapan-tahapan penelitian berdasarkan prosedur penelitian dan pengembangan (R&D) tersebut yaitu: (1) Studi pendahuluan, (2) Pengembangan, dan (3) Diseminasi). Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian dan pengembangan ini, yaitu:

#### 1. Tahapan Studi Pendahuluan

Tahapan studi pendahuluan ini dilakukan pada tahun pertama. Dalam studi pendahuluan ini dilakukan studi pustaka (kajian teori) dan survai lapangan untuk mengevaluasi pelaksanaan pengelolaan pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) berdasarkan Manajemen Berbasis Sekolah dan Sistem Manajemen Mutu Berstandar ISO 9001:2008 yang ada di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Survai lapangan ini dilakukan di beberapa SMK Negeri dan Swasta yang telah mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu Berstandar ISO 9001:2008 dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang berjumlah 110 SMK di Propinsi DIY (Kotamadya Yogyakarta, Kabupaten Sleman, Kabupaten Bantul, Kabupaten Kulonprogo, dan Kabupaten Gunungkidul). Hasil evaluasi ini

digunakan untuk menemukan solusi tentang pengembangan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008.

Berdasarkan hasil evaluasi melalui penelitian survey, dirancang suatu produk dalam bentuk rancangan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Instrumen penelitian yang dipergunakan adalah berupa angket, yang dikembangkan oleh peneliti. Penelitian survey ini dilakukan dengan menggunakan analisis kuantitatif (*Confirmatory Factor Analysis*). Hasil luaran yang diperoleh berupa rancangan model *Total Quality School* di SMK. Sedangkan indikator capaian yang terukur yaitu model pengukuran dari penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 di SMK.

## **2. Tahapan Pengembangan**

Dalam tahapan pengembangan ini dilakukan ujicoba terbatas dan ujicoba lebih luas dengan metode penelitian Quasi Eksperimen. Dalam ujicoba terbatas dilakukan ujicoba rancangan model di 2 SMK Negeri di kota Bantul dan kota Yogyakarta dalam bentuk eksperimen oleh tim peneliti dan mengintegrasikan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Data hasil ujicoba dianalisis untuk mengetahui keefektifan model *Total Quality School* di SMK. Kriteria yang digunakan adalah efektivitas penerapan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008 dan peningkatan kinerja organisasi di SMK.

Berdasarkan hasil evaluasi dari ujicoba terbatas ini, model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008 dirumuskan. Instrumen yang dipergunakan adalah berupa (1) angket dan (2) wawancara. Pengembangan kedua instrumen tersebut juga dilakukan oleh peneliti.

Hasil luaran yang diperoleh berupa model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Sedangkan indikator capaian yang terukur yaitu draf buku panduan tentang model *Total Quality School* di SMK.

## **3. Tahapan Diseminasi**

Dalam tahapan diseminasi ini dilakukan implementasi, uji efektivitas, hasil dan rekomendasi. Model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. yang sudah direvisi dikaji ulang lagi oleh tim

peneliti dalam bentuk penelitian replikasi. Sampel penelitian pada tahap *pilot project* ini adalah 5 SMK Negeri dan Swasta di Propinsi DIY (Yogyakarta, Sleman, Bantul, Kulonprogo, dan Gunungkidul). Karakteristik sekolah meliputi SMK bidang teknologi, pariwisata, kerajinan, dan administrasi. Apabila hasil uji coba pada tahap *pilot project* ini masih ditemukan beberapa kelemahan, dilakukan revisi lagi, kemudian diimplementasikan pada tahap desiminasi. Tahapan diseminasi ini dilakukan untuk penelitian berikutnya.

Pada tahapan diseminasi ini, model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. disosialisasikan ke seluruh SMK yang ada di Propinsi DIY. Kegiatan ini dilakukan bekerjasama dengan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi DIY. Hasilnya dijadikan sebagai dasar penyusunan usulan kebijakan dalam bidang manajemen pendidikan, khususnya penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008.

Hasil luaran yang diperoleh berupa dokumen usulan kebijakan dalam penerapan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. Sedangkan indikator capaian yang terukur yaitu rekomendasi sebagai usulan untuk kebijakan dalam penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 di SMK yang dilengkapi dengan buku panduan pelaksanaannya.

## **B. Subyek Uji Model**

Subyek uji model pada tahap ujicoba terbatas adalah pengelola sekolah, guru, karyawan dan siswa SMK Negeri 1 Sewon Bantul dan SMK Negeri 3 Yogyakarta. Pada tahap *pilot project*, subyek diperluas di kota Yogyakarta, Sleman, dan Bantul. Sedangkan pada tahap implementasi/diseminasi subyek penelitiannya meliputi SMK Negeri dan Swasta di Propinsi DIY dengan karakteristik sekolah meliputi SMK bidang teknologi, pariwisata, kerajinan, dan administrasi..

## **C. Teknik Pengumpulan Data**

Data mengenai aspek-aspek dalam penerapan manajemen mutu yang meliputi: keterlibatan total; fokus pada pelanggan; pengukuran pada proses, fakta untuk pengambilan keputusan, dan sistem manajemen; perbaikan berkesinambungan; hubungan pelanggan yang saling menguntungkan; kepemimpinan; dan komitmen dikumpulkan dengan angket tertutup berupa *inventory* dengan skala *Likert*, sedangkan layanan mutu pembelajaran di SMK dengan angket terbuka dan observasi. Data kinerja organisasi SMK mengenai komitmen, hasil efektivitas, efisiensi dan produktivitas sekolah dikumpulkan dengan angket terbuka.

#### D. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan meliputi: (1) uji-t dengan taraf signifikansi 5% untuk menghitung perbedaan skor rerata hasil tes dengan angket sebelum dan sesudah eksperimen; (2) analisis kualitatif untuk menemukan pola perubahan layanan mutu pembelajaran di SMK berdasarkan data hasil observasi. Apabila hasil uji-t menunjukkan perbedaan yang signifikan dan ditemukan peningkatan yang bermakna pada perilaku subyek uji, disimpulkan bahwa model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008. ini layak untuk digunakan.

#### E. Jadwal Penelitian

Sebagai tindak lanjut dari penelitian tahap pertama, akan dilaksanakan penelitian tahap kedua pada tahun 2014. Adapun jadwal pelaksanaan penelitian tahun kedua ditunjukkan pada Tabel 10. berikut ini:

**Tabel 10. Jadwal Pelaksanaan Penelitian**

No.	Uraian Kegiatan	Bulan							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1.	Seminar instrumen penelitian								
2.	Perbaikan instrumen penelitian								
3.	Ujicoba terbatas model "TQS"								
4.	Evaluasi hasil ujicoba model "TQS"								
5.	Implementasi model "TQS" sebagai uji efektivitas								
6.	Evaluasi hasil uji efektivitas model "TQS"								
7.	Penyusunan laporan penelitian dan rekomendasi								
8.	Seminar hasil penelitian								
9.	Perbaikan laporan hasil penelitian								
10.	Penggandaan laporan hasil penelitian								
11.	Penyerahan laporan hasil penelitian								



## **BAB VII**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian tahun pertama, maka kesimpulan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Model pengukuran dalam penerapan model sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001: 2008 di SMK dilakukan melalui 8 dimensi, yaitu: keterlibatan total, fokus pada pelanggan, pendekatan proses, pendekatan sistem, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, perbaikan berkesinambungan, hubungan pelanggan yang saling menguntungkan, dan kepemimpinan.
2. Rancangan model *Total Quality School* di SMK yang mengarah pada peningkatan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001: 2008 mempunyai 7 aspek manajemen, yaitu: keterlibatan total, fokus pada pelanggan, pengukuran, perbaikan berkesinambungan, hubungan pelanggan yang saling menguntungkan, kepemimpinan, dan komitmen.

#### **B. Saran**

Berkenaan dengan analisis yang telah dilakukan, kesimpulan yang telah dirumuskan, dan implikasi hasil penelitian, maka diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kualitas kinerja organisasi di SMK Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta diperlukan peningkatan pemahaman pengelola SMK dalam penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu di SMK. Pengelola SMK harus mengetahui prinsip-prinsip dalam manajemen mutu dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen mutu tersebut dalam pengelolaan organisasi sekolah di SMK. Peningkatan kualitas manajemen mutu di SMK itu dapat dilakukan melalui penerapan prinsip-prinsip dalam manajemen mutu di SMK, antara lain: (1) peningkatan peran kepemimpinan di sekolah, (2) peningkatan orientasi sekolah untuk fokus pada pelanggan sekolah, (3) peningkatan komitmen untuk keterlibatan seluruh warga sekolah, (4) peningkatan dalam proses manajemen, (5) peningkatan dalam sistem manajemen, (6) peningkatan dalam melakukan perbaikan yang berkesinambungan, (7) peningkatan data sebagai fakta dalam pengambilan keputusan sekolah, dan (8) peningkatan hubungan pelanggan sekolah yang saling menguntungkan. Jika prinsip-prinsip dalam manajemen mutu ini diterapkan di SMK, maka akan terjadi perubahan budaya sekolah atau kultur sekolah sehingga terjadi peningkatan kinerja sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barrie Dale dan Heather Bunney. 1999. *Total Quality Management Blueprint*, Oxford: Blackwell.
- Bedjo Suyanto. 2007. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Sagung Seto.
- Borg, W.R. & Gall, M.D. 1989, *Educational Research*, New York: Longman.
- Dachnel Kamars. 2005. *Administrasi Pendidikan, Teori dan Praktek, Edisi Kedua*. (Padang: Universitas Putra Indonesia Press.
- Direktorat Pembinaan SMK. 2005. *Kebijakan SMK*. Jakarta: Depdiknas.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2009. *Pembangunan Pendidikan SMK*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional.
- Edward Sallis. 2002. *Total Quality Management in Education Third Edition*. London: Kogan Page Ltd.
- Fields, Joseph C. 1994. *Total Quality for schools, a Guide for Implementation*. Wiscounsinn: ASQC Quality Press..
- Franklin P. Schargel. 1994. *Transforming Education Through Total Quality Management: Practitioner's Guide*. New York: Eye on Education.
- Gaspersz, Vincent. 2006. *Total Quality Management (TQM) untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gatot Hari Priowirjanto, "Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) SMK dan Pengembangan SMK," makalah disampaikan pada Workshop Implementasi *School Based Management* SLTP/SMU/SMK, Majelis Dikdasmen PP. Muhammadiyah, Jakarta, 2002.
- George, Jennifer M. dan Gareth R. Jones. 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior, 6<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Goetsch, D.L. dan S. Davis, 1994. *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness* New York: Prentice Hall International Inc.
- Hoy, Wayne K. dan Dennis J. Sabo. 1998. *Quality Middle Schools*. California: Corwin Press, Inc.
- Husaini Usman. 2006. *Manajemen, Teori Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- IATVEP. "Implementation of Quality Management Systems for Indonesia's Technical & Vocational High Schools," Makalah disampaikan dalam Planning Workshop, Sheraton Senggigi Beach Resort, Lombok, 28 Februari - 1 Maret 1995.
- Imam Ghozali dan Fuad. 2008. *Structural Equation Modeling, Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.80* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jerome S. Acaro. 1995. *Quality in Education: An Implementation Handbook*. Delray Beach Florida: St. Lucie Press.
- John S. Oakland. 1989. *Total Quality Management* Oxford: Heinemann Professional Publishing.
- John Pike dan Richard Barnes. 1994. *TQM In Action: A Practical Approach to Continuous Performance Improvement*. London: Chapman & Hall.
- John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, dan Richard N. Osborn, 2003. *Organizational Behavior, Eighth Edition*. New York, USA: John Wiley.
- Joseph C. Fields. 1994. *Total Quality for schools, a Guide for Implementation*. Wiscounsinn, ASQC Quality Press.
- Karl Joreskog & Dag Sorbom. 1996. *Lisrel 8: User's Reference Guide*. Chicago: Scientific Software International.

- Kusnendi. 2008. *Model-Model Persamaan Struktural Satu dan Multigroup Sampel dengan Lisrel*. Bandung: Alfabeta.
- Lunenburg, Fred C. dan Allan C. Ornstein. *Educational Administration*, 3<sup>rd</sup> Edition. Singapore: Wadsworth, 2000.
- Mulyono, 2008. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media.
- Mulyasa, H.E. 2010. *Penelitian Tindakan Sekolah Meningkatkan Produktivitas Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Point Development International. 2008. *Sistem Manajemen Mutu*. Yogyakarta: Point Development International.
- Setyo Hari Wijanto. 2008. *Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8, Konsep dan Tutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Slamet, PH., “*Sekolah Sebagai Sistem*,” makalah disampaikan pada Konvensi Nasional Pendidikan Teknologi dan Kejuruan II, Padepokan Pencak Silat, Taman Mini Indonesia Indah, Jakarta, 12 Februari 2004.
- Toruan, Rayendra L. 2005. *Panduan Penerapan Manajemen Mutu ISO 9001:2000, Bagi Jasa Pelaksana Konstruksi dan Jasa Konsultasi Konstruksi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Vincent Gaspersz, 2006. *Total Quality Management (TQM) untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- West-Burnham. 1998. *Understanding Quality*, dalam “*The Principles and Practice of Educational Management*” England: Pearson Education Ltd.

## Lampiran 1: Instrumen Penelitian

1. Nama lengkap: .....
2. Pangkat : .....
3. Jabatan : .....
4. Bidang keahlian : .....

### Daftar Pertanyaan

Petunjuk Isian angket: ada lima alternatif jawaban, yaitu:

1 = sangat tidak setuju; 2 = tidak setuju; 3 = kurang setuju;

4 = setuju; 5 = sangat setuju.

No.	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Kepala sekolah memiliki visi mutu pengembangan sekolah yang jelas.					
2.	Kepala sekolah memiliki kebijakan untuk memajukan sekolah secara jelas.					
3.	Kepala sekolah memiliki tujuan yang spesifik untuk memajukan pendidikan di sekolah					
4.	Kepala sekolah melibatkan semua karyawan dalam melayani pendidikan untuk kebutuhan pelanggan sekolahnya.					
5.	Kepala sekolah mampu menghasilkan kesuksesan bagi guru dan karyawan sekolahnya.					
6.	Kepala sekolah mampu menghilangkan penyebab kegagalan yang dilakukan oleh guru dan karyawan.					
7.	Kepala sekolah mampu membangun komitmen bersama seluruh warga sekolah.					
8.	Kepala sekolah mampu melakukan perencanaan dan pengorganisasian program sekolah dengan baik.					
9.	Kepala sekolah mampu mengkomunikasikan pesan mutu kepada seluruh warga sekolahnya.					
10.	Kepala sekolah mampu mengembangkan mekanisme untuk mengawasi kesuksesan program sekolah.					
11.	Sekolah berusaha memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan sekolahnya.					
12.	Sekolah memberikan layanan yang melebihi harapan dan kebutuhan pelanggan sekolahnya.					
13.	Sekolah selalu mempertahankan hubungan dengan pelanggan sekolahnya.					
14.	Sekolah berusaha berkomitmen terhadap mutu pendidikan.					
15.	Sekolah berusaha untuk menyatukan tujuan yang ingin dicapai oleh seluruh warga sekolahnya.					
16.	Sekolah berusaha menentukan standar penjaminan mutu pendidikan di sekolahnya.					
17.	Sekolah berusaha untuk melakukan perubahan kultur di sekolahnya.					
18.	Sekolah melakukan pemberdayaan semua guru dan karyawan sekolahnya.					
19.	Sekolah berusaha untuk membangun komitmen terhadap manajemen sekolah secara keseluruhan.					
20.	Sekolah berusaha untuk menciptakan satu tujuan di tempat kerja.					

21.	Sekolah mengembangkan suatu mekanisme untuk dapat memperoleh informasi secara mudah.					
22.	Sekolah mengadakan rapat rutin untuk membangun komunikasi dengan seluruh warga sekolahnya.					
23.	Sekolah memberikan kepada seluruh guru dan karyawan untuk memperoleh tanggungjawab dan otoritas dalam melaksanakan tugasnya.					
24.	Semua program sekolah dilaksanakan melalui proses perencanaan yang baik.					
25.	Sekolah mengintegrasikan kegiatan dan sumber daya sekolah yang terkait dalam suatu proses pengambilan keputusan yang baik.					
26.	Program sekolah dilakukan pengelolaan secara bersama-sama.					
27.	Sekolah berusaha untuk mengidentifikasi proses kegiatan yang mengalami hambatan.					
28.	Sekolah berusaha mengevaluasi program kerja yang kurang berhasil dilaksanakan.					
29.	Semua program sekolah dikelola oleh sistem manajemen sekolah.					
30.	Sekolah berusaha untuk menjalankan sistem sekolah dalam mengelola semua program kegiatan sekolahnya.					
31.	Sekolah berusaha untuk menghilangkan hambatan-hambatan yang terjadi dalam pencapaian program.					
32.	Sekolah mempunyai komitmen dalam mencapai tujuan jangka panjang.					
33.	Sekolah melakukan pengukuran terhadap pencapaian program sekolah dan memberikan umpanbaliknya.					
34.	Sekolah berusaha menghasilkan tujuan untuk peningkatan mutu pendidikan secara terus menerus.					
35.	Sekolah berusaha menghindari keputusan-keputusan yang menghasilkan keuntungan jangka pendek.					
36.	Sekolah membuat lembaga diklat (pendidikan dan latihan) untuk meningkatkan program sekolahnya.					
37.	Dalam membuat keputusan selalu berdasarkan pengumpulan data dan informasi.					
38.	Data dan informasi yang dimiliki sekolah selalu dianalisis untuk penyusunan program selanjutnya.					
39.	Sekolah menyusun data dan informasi sebagai basis data di sekolah.					
40.	Sekolah berusaha menggunakan basis data untuk pengambilan keputusan.					
41.	Sekolah menjalin hubungan kerjasama antara sekolah dengan <i>stakeholders</i> .					
42.	Sekolah menjalin komunikasi dengan <i>stakeholders</i> untuk mencapai tujuan yang sama.					
43.	Sekolah memberikan informasi yang cukup tentang layanan pendidikan yang ditawarkan oleh sekolah..					
44.	Sekolah bekerjasama dengan komite sekolah untuk memperoleh manfaat bersama.					
45.	Sekolah berusaha menciptakan nilai lebih bagi sekolahnya.					

## Lampiran 2: Personalia Tenaga Peneliti

### A. Identitas Diri

1.	Nama Lengkap (dengan gelar)	Giri Wiyono, M.T.
2.	Jabatan Fungsional	Lektor Kepala
3.	Jabatan Struktural	-----
4.	NIP	19620806198812 1 001
5.	NIDN	6086207
6.	Tempat dan Tanggal Lahir	Semarang, 6 Agustus 1962
7.	Alamat Rumah	Jl. Swastibrata No. 182 RT 03 RW 14, Brajan, Tamantirto, Bantul, DIY55183
8.	Nomor Telepon/Faks/HP	0274-387156/081.2274.5354/giriwiyono@ yahoo.com
9.	Alamat Kantor	Jl. Colombo No1 Karangmalang Yogyakarta
10.	Nomor Telepon/Faks	0274- 586168/ 0274-565500
11.	Alamat e-mail	lppm@uny.ac.id
12.	Lulusan yang Telah Dihasilkan	
13. Mata Kuliah yg Diampu		1. Manajemen Energi
		2. Analisis Sistem Tenaga listrik
		3. Simulasi STL
		4. Teknik Transmisi dan Distribusi

### B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	FKT IKIP Yogyakarta	UGM Yogyakarta	UNJ Jakarta
Bidang Ilmu	Pendidikan Teknik Elektro	Teknik Elektro	Manajemen Pendidikan
Tahun Masuk-Lulus	1982-1988	1998-2002	Kandidat Doktor
Judul Skripsi/Thesis/Disertasi	Motivasi Kerja Siswa STM	Analisis Kontingensi pada Sistem tenaga Listrik Area 3 Ungaran Jateng	Pengaruh Manajemen Mutu terhadap Kinerja Organisasi
Nama Pembimbing/Promotor	Setya Utama, M.Pd.	Dr. Sasongko Hadi Ir. Soejatmiko, M.Sc.	Prof. Dr. Sutjipto. Prof. Dr. Muchlis

### C. Pengalaman Penelitian

No.	Tahun	Judul Penelitian	Sumber Pendanaan
1.	2008	Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu Pembelajaran di SekolahDasar	DIPA UNY
2.	2009	Pengembangan Evaluasi Pembelajaran Berbasis Sistem Penjaminan Mutu di Jurusan Pendidikan Teknik Elektro FT UNY	DIPA UNY
3.	2011	Kpemimpinan Transformasional Berbasis Gender di SMP Kodya Yogyakarta	DIPA UNY

### D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat

No.	Tahun	Judul Pengabdian Kepada Masyarakat	Tempat Kegiatan
1.	24-25 Oktober 2005.	Lokakarya Inovasi Pembelajaran berbasis Kompetensi Guru-Guru Sekolah Muhammadiyah Cilacap,	Cilacap,

**E. Pengalaman Penulisan Artikel Ilmiah Dalam Jurnal**

No.	Judul Artikel Ilmiah	Tahun	Nama Jurnal
1.	Analisis Kontingensi Untuk Perhitungan Aliran daya Pada Sistem Tenaga Listrik	2003	Teknosains Pascasarjana UGM
2.	Penghematan Listrik melalui Program Manajemen Beban	2003	WUNY LPM UNY
3.	Perencanaan Strategik SMU dalam Pengembangan Broad Based Education		INOTEKS LPM UNY
4.	Perencanaan Strategik dalam Mengembangkan Pendidikan Berbasis Luas yang berorientasi pada Kecakapan Hidup di SMK	2004	INOTEKS LPM UNY
5.	Belajar Aktif: Teknik Pembelajaran yang Mengembangkan Potensi Berfikir	2004	Cakrawala Pendidikan UNY
6.	Manajemen Energi Listrik	2005	Diktat Teknik Elektro UNY

**F. Pengalaman Peyampaian Makalah Secara Oral Pada Pertemuan/Seminar Ilmiah**

No.	Judul Artikel Ilmiah	Tahun	Tempat
1.	Pelatihan TNA ( <i>Training Needs Analysis</i> ) Bagi Manajer SDM PT. PLN (Persero ) Indonesia	16 September – 20 Oktober 2003	PT. PLN UDIKLAT Semarang
2.	Pelatihan <i>Outbound</i> dalam Lokakarya Calon kepala sekolah Pendidikan Muhammadiyah Yogyakarta	12 April 2005	PDM Yogyakarta
3.	Seminar Nasional PPM Ipteks dan Voucher (Sebagai Penyaji makalah terbaik)	27-29 Juni 2005	DPPM Dirjen Dikti Depdiknas Jakarta
4.	Lokakarya Pengembangan Kreativitas Kepala Sekolah dan Guru Lembaga Pendidikan Al Irsyad Cilacap	7-9 Juli 2005	Kompleks Perguruan Al Irsyad Cilacap
5.	Pelatihan <i>Outbound</i> Guru-Guru SLTP Muhammadiyah 4 Yogyakarta	Agustus 2005	Karang Pramuka Kaliurang Yogyakarta
6.	Pelatihan <i>Outbound</i> Santri Pondok Pesantren Putri Nyai Ahmad Dahlan Yogyakarta	Agustus 2005	SMKK Negeri Yogyakarta
7.	Pelatihan Kreativitas Dosen STPP Yogyakarta	22-24 September 2005	STPP Yogyakarta
8.	Lokakarya LKMM Kemahasiswaan UNY	29 September – 1 Oktober 2005	Balai Diklat Depnaker Sleman
9.	Lokakarya Inovasi Pembelajaran berbasis Kompetensi Guru-Guru Sekolah Cilacap	24-25 Oktober 2005	SMU Muhammadiyah Cilacap

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima resikoanya. Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Hibah Penelitian: Penelitian Hibah Bersaing

Yogyakarta, 12 Maret 2013

Pengusul,



(Drs. Giri Wiyono, M.T.)

NIP. 19620806198812 1 001

**Biodata Anggota Peneliti 1.**

1. Nama : Drs. Setya Utama, M.Pd.
2. NIP/NIS/NPP/NIK : 130681044
3. Status dosen (tetap/tidak tetap) : Tetap
4. Tempat dan tanggal lahir : Sleman, 23 Juni 1953
5. Jenis kelamin (L/P) : Laki-Laki
6. Pendidikan
  - a. Jenjang pendidikan tertinggi : Strata 2
  - b. Nama perguruan tinggi almamater : IKIP Yogyakarta

**II. RIWAYAT PENDIDIKAN**

No.	Jenjang Pendidikan	Jurusan/Program Studi	Lulus Tahun	Lembaga/Institusi
1.	SD		1966	SD Klegung I Tempel
2.	SMP		1969	SMPN I Sleman
3.	SMA	IPA	1972	SMA N I Sleman
4.	S1	Pend. Teknik Elektro	1978	IKIP Yogyakarta
5.	S2	Teknologi Pendidikan	1984	IKIP Yogyakarta

**III. Pelatihan profesional yang pernah diikuti:**

No	Nama Pelatihan	Waktu	Peran Serta	Instansi Penyelenggara
1	Pelatihan Pembelajaran	2006	Peserta	PHK A2-UNY
2	Pelatihan Sistem E-Learning	2006	Peserta	PHK A2-UNY
3	Pembentukan Atmosfer Akademik	2004	Peserta	PHK A2-UNY
4	Peningkatan Budaya Pelayanan Akademik	2004	Peserta	Abisatya Paramitra

**IV. Keikutsertaan dalam kegiatan profesional:**

No	Jenis Kegiatan	Waktu	Peran Serta	Instansi Penyelenggara
1	Seminar Nasional Pendidikan Teknik Elektro (SNPTE) 2006	2 Sep 2006	Peserta	UNY
2	Seminar Nasional Pendidikan Teknik Elektro (SNPTE) 2005	3 Sep 2005	Peserta	UNY
3	Seminar Nasional Pendidikan Teknik Elektro (SNPTE) 2004	2004	Peserta	UNY

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini ditulis dengan sebenarnya.

Yogyakarta, 10 April 2008  
Yang menyatakan,



.Drs. Setya Utama, M.Pd.



**Biodata Anggota Peneliti 2.****A. IDENTITAS DIRI**

1. Nama : Drs. H. Sunyoto, M.Pd.
2. Tempat,Tgl Lahir : Sleman, 9 November 1952
3. Alamat Asal : Gombang, Tirtoadi, Mlati Sleman Yogyakarta
4. Alat sekarang : Gejayan, Jl. Sukoharjo 125, Depok Sleman Yogyakarta
5. No. Telpn Rumah : 0274 881435
6. No. HP : 08157957508
7. NIP : 130686638
8. Pangkat/Gol : Pembina Utama Muda / IV c
9. Jabatan : Lektor Kepala (820)
10. Fak./Jur. : FT / PT. Elektro
11. Perguruan Tinggi : Universitas Negeri Yogyakarta
12. Bidang Keahlian : Mesin Listrik dan Transformator

**B. Riwayat Pendidikan**

No.	Jenjang Pendidikan	Jurusan/Program Studi	Lulus Tahun	Lembaga/Institusi
1	SR	-	1964	-
2	SMO	-	1968	-
3	STM	Listrik	1971	-
4	Sarjana Muda	Listrik	1976	IKIP Yogyakarta
5	Sarjana	Listrik	1978	IKIP Yogyakarta
6	S2	PTK	1988	IKIP Jakarta

**C. Pengalaman Penelitian (5 tahun terakhir)**

No.	Judul	Sumber Dana	Ketua/ Anggota	Tahun
1.	Pengaruh Sambungan Lilitan Penguat Magnet Terhadap Torsi dan Daya Guna Mesin		Mandiri	1998
2.	Minat Berwirausaha Siswa MAN di DIY		Ketua	1999
	Pendapat Dosen terhadap KKN di UNY		Ketua	1999
3.	Aspirasi Mahasiswa FPTK terhadap KKN di UNY		Ketua	2000
	Strategi Penyelesaian Tugas Akhir bagi Mahasiswa Teknik Elektro FT UNY		Ketua	2001

**D. Kegiatan Pengabdian Pada Masyarakat (5 tahun terakhir)**

No.	Judul Kegiatan Pada Masyarakat	Sumber Dana	Sasaran	Tahun
1.	Mekanisme Mesin Perontok Padi bagi Warga Pedesaan	DIKTI	Wirausaha baru	1998
2.	Perintisan Inkubator Bisnis di SMU Kalasan tahap I	LPM-UNY	Siswa SMU	1998
3.	Lomba Ketrampilan Siswa SMK se- DIY	LPM-UNY	Siawa SMK	1998
4.	Pelatihan Penggunaan Komputer bagi guru-guru SD	LPM-UNY	Guru SD	1998
5.	Pelatihan Ketrampilan Teknik bagi para Guru MAN di DIY	LPM-UNY	Guru MAN	1997
6.	Pelatihan Internet bagi para Kepala Sekolah SMK se-DIY	LPM-UNY	Guru SMK	1999
7.	Pelatihan Penggunaan Program Komputer MS-	LPM-UNY	Guru SMP	1999

	EXEL bagi guru SMP se- Sleman			
8.	Pelatihan Penggunaan Program Komputer MS-Word bagi guru SMU 6 Yogyakarta	LPM-UNY	Guru SMU	1999
9.	Mekanisasi Perajang Tembakau bagi Petani di Pedesaan	DIKTI	Wirausaha baru	1999
10.	Lomba Ketrampilan Siswa SMK se- DIY	LPM-UNY	Siswa SMK	1999
11.	Lomba Ketrampilan Siswa SMK se- DIY	LPM-UNY	Siswa SMK	1999
12.	Pembinaan Penulisan Karya Ilmiah bagi Guru MAN	LPM-UNY	Guru MAN	1999
13.	Magang kewirausahaan Mahasiswa Teknik Elektro	DIKTI	Mahasiswa	2000
14.	Program Perintisan Inkubator Bisnis SMU Kalasan Tahap III	LPM-UNY	Siswa SMU	2000
15.	Pelatihan Penggunaan Program Komputer MS-EXEL bagi guru SD Ungaran II Yogyakarta	LPM-UNY	Guru SD	2000
16.	Masih banyak lagi yang tidak dapat disampaikan	LPM-UNY	Masyarakat	2000

**E. Penerbitan Karya Ilmiah (5 tahun terakhir):**

No.	Judul artikel	Nama Majalah/Jurnal/ Penerbit	Tahun
1.	INOTEKS/ Pelatihan Komputer di SMU Kalasan	LPM- UNY	1999
2.	INOTEKS/ Pelatihan Komputer di SMU Kalasan	LPM- UNY	1999
3.	INOTEKS/ Mesin Perontok Padi	LPM- UNY	1999
4.	INOTEKS/ Magang Kewirausahaan	LPM- UNY	2000
5.	Jurnal Politeknik/ Membentuk Kemandirian Mahasiswa melalui Praktek Industri dengan Pola Magang Kewirausahaan	Poltek PPKP Yogyakarta	2001
6.	Jurnal Politeknik/ Pengaturan Tegangan secara Otomatis	Poltek PPKP Yogyakarta	2002
7.	Jurnal Politeknik/ Terbit Agustus 2003	Poltek PPKP Yogyakarta	2003
8.	Jurnal Politeknik/ Terbit November 2003	Poltek PPKP Yogyakarta	2003

**F. Pelatihan yang pernah diikuti (5 tahun terakhir)**

No.	Judul Pelatihan	Tempat/Instansi Penyelenggara	Jumlah Jam	Bulan Tahun
1.	Pelatihan Variabel Speed Motor	Jakarta		1999
2.	Pelatihan Instruktur Sistem Proteksi	PLN Semarang		2002
3.	Magang Manajemen Bengkel	Polban Bandung		2005

**G. Seminar/workshop yang pernah diikuti (5 tahun terakhir)**

No.	Tema	Peran serta dalam kegiatan	Tempat
1.	Peranan Bersama dunia usaha/ industri dan Perguruan Tinggi dalam Pengembangan sumber daya manusia pada era globalisasi	Peserta	Yogyakarta
2.	Antisipasi Pendidikan, pelatihan dan ketenagakerjaan dalam era kompetisi global	Peserta	Yogyakarta
3.	Pengembangan Iptek bwerwawasan kewirausahaan	Peserta	Yogyakarta
4.	Sinkronisasi strategi penyiapan tenaga kerjaprofesional	Peserta	Yogyakarta

	professional		
6.	Seminar dan Lokakarya penulisan artikel jurnal	Peserta	Yogyakarta
7.	Seminar nasional hasil-hasil pengabdian kepada masyarakat	Peserta	Jakarta
8.	TQM dan Implementasinya dalam pendidikan	Peserta	Yogyakarta
9.	Peluang kerjasama dunia pendidikan dan dunia industri dalam rangka sertifikasi industri	Peserta	Yogyakarta
10.	Pengembangan standar pelayanan yang Terpadu Unggul dan Kompetitif bagi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan	Peserta	Yogyakarta
11.	Seminar Losses Energi 2004	Peserta	Yogyakarta
12.	ESQ Leadership Training	Peserta	Yogyakarta

Yogyakarta, 15 Februari 2012

Pembuat, -  


Drs. H. Sunyoto, M. Pd.  
NIP. 130686638

**PANDUAN PELAKSANAAN  
MODEL “TOTAL QUALITY SCHOOL”  
UNTUK PENINGKATAN LAYANAN MUTU  
PENDIDIKAN BERSTANDAR ISO 9001:2008  
DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN**



**Disusun oleh:  
Giri Wiyono, MT.  
Setya Utama, M.Pd.  
Sunyoto, M.Pd.**

**UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2013**

# **PANDUAN PELAKSANAAN MODEL “TOTAL QUALITY SCHOOL” UNTUK PENINGKATAN LAYANAN MUTU PENDIDIKAN BERSTANDAR ISO 9001:2008 DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN**

## **I. LATAR BELAKANG**

Saat ini pengelolaan dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia telah menerapkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah yang lebih dikenal dengan nama Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Dalam penerapan MPMBS di SMK, pemerintah sedang menggalakkan penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 (Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2009: 128-134). Penerapan sistem manajemen mutu di SMK bertujuan untuk meningkatkan mutu layanan sekolah, sehingga mampu memberikan dan meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi sekolah. Standar yang digunakan dalam sistem manajemen mutu ini adalah ISO sehingga disebut sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008.

Penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 di SMK ini sesuai dengan kebijakan Direktorat Menengah Kejuruan Kemendiknas. Sertifikasi sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 menjadi prioritas bagi SMK-SMK yang ingin memenuhi standar nasional dan penjaminan mutu. Salah satu ketetapan pemerintah dalam penjaminan mutu SMK yaitu akreditasi sekolah, yang salah satu syaratnya yaitu wajib memperoleh sertifikat ISO 9001:2008.

Penerapan sistem manajemen mutu di SMK diharapkan mampu meningkatkan layanan mutu pendidikan di sekolah. Namun dalam kenyataannya menunjukkan banyak SMK yang telah menerapkan manajemen berbasis sekolah dan telah mengadopsi sistem manajemen mutu belum memberikan hasil yang optimal. Bahkan banyak SMK yang telah mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2008 belum menunjukkan layanan mutu pendidikan sesuai dengan standar ISO tersebut. Hal ini disebabkan prinsip-prinsip dalam manajemen mutu tersebut kurang diterapkan di sekolah secara optimal. Oleh karena itu SMK perlu mengembangkan model penerapan prinsip-prinsip dalam manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) yang disebut dengan model *Total Quality School*.

Penerapan model *Total Quality School* di SMK ini akan mampu meningkatkan penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 secara optimal., sehingga SMK dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001:2008.

## **II. TUJUAN**

Secara umum, pelaksanaan model “Total Quality School” di SMK ini bertujuan untuk:

1. Meningkatkan pengelolaan SMK yang berfokus pada pelanggan sekolah.
2. Meningkatkan penerapan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 di SMK secara optimal.
3. meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001:2008 di SMK.

## **III. SASARAN**

Sasaran dari penerapan model “Total Quality School” ini adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), baik Negeri maupun Swasta yang mempunyai kualifikasi Sekolah Berstandar Nasional (SNN), atau sedang dalam proses memperoleh sertifikat ISO 9001:2008 atau sudah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008 atau ISO 9001:2000.

## **IV. MANFAAT**

Penerapan model “Total Quality School” di SMK ini akan mempunyai manfaat, yaitu:

1. Sekolah memperoleh strategi dalam meningkatkan pengelolaan SMK yang berfokus pada pelanggan sekolah.
2. Sekolah dapat menerapkan prinsip-prinsip dalam sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 secara optimal.
3. Sekolah dapat meningkatkan layanan mutu pendidikan berstandar ISO 9001:2008.
4. Sekolah dapat meningkatkan kinerja sekolahnya.

## **V. MODEL ‘TOTAL QUALITY SCHOOL’**

Sistem manajemen mutu (*quality management system*) telah berkembang dengan cepat seiring perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (ipteks). Penerapan sistem manajemen mutu diawali dengan kegiatan inspeksi/pemeriksaan

(*inspection*) dengan kendali mutunya (*quality control*), kemudian berkembang menjadi kegiatan penjaminan mutu (*quality assurance*). Saat ini sudah memasuki tahapan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management* atau *TQM*). Menurut Pike dan Barnes bahwa manajemen mutu terpadu ini merupakan pendekatan baru dalam manajemen mutu (1994:21).

Dalam konteks pendidikan, penerapan manajemen mutu terpadu (TQM) masih tergolong baru. Konsep manajemen mutu terpadu (TQM) dalam pendidikan didefinisikan oleh Sallis (1995:43), sebagai berikut:

*“TQM is a philosophy of continuous improvement, which can provide any educational institution with a set of practical tools for meeting and exceeding present and future customers needs, wants, and expectations”.*

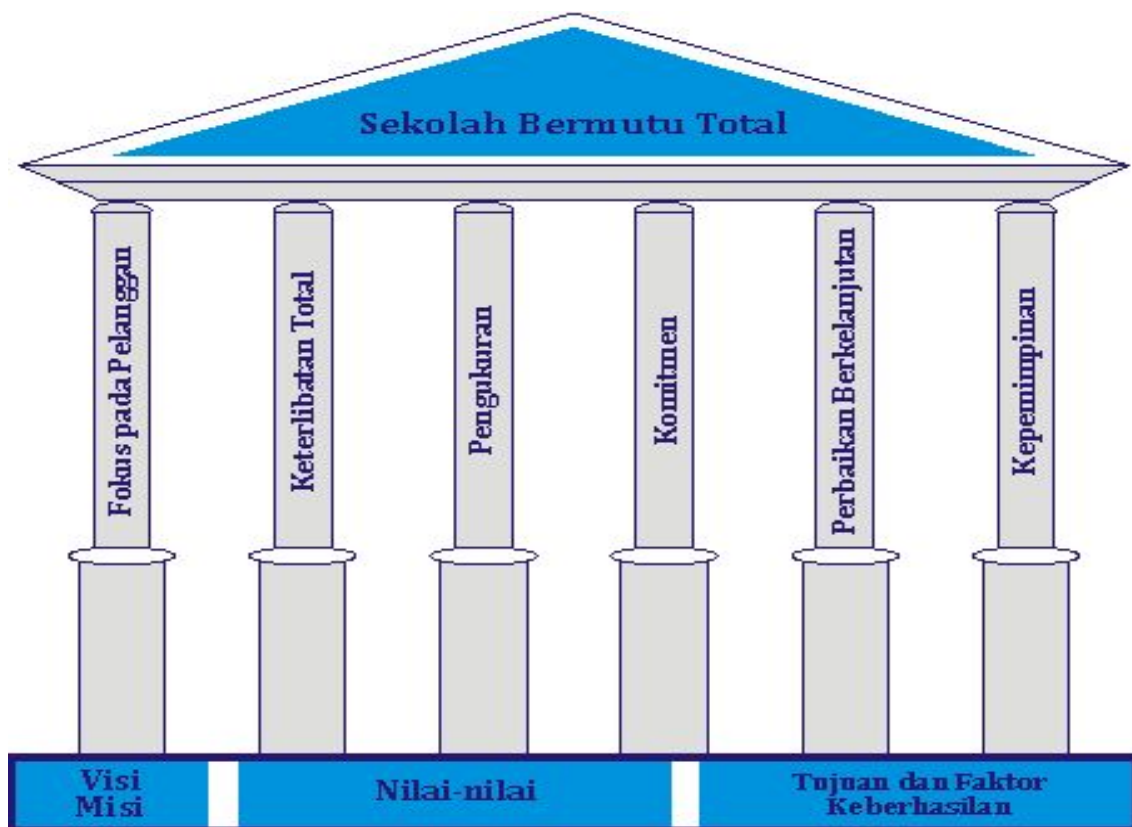
Definisi ini memberikan suatu pemahaman tentang penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan, yaitu: (1) sebagai pandangan filosofis yang mencerminkan segala upaya untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah; (2) perbaikan mutu pendidikan secara terus menerus dilakukan oleh institusi pendidikan (sekolah) itu sendiri, bukan merupakan kontrol oleh pihak eksternal sekolah tersebut; dan (3) pelanggan sekolah merupakan pihak yang sangat diperhatikan dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah, antara lain: siswa, orangtua, guru, karyawan, institusi pendidikan terkait, Dinas Pendidikan, dan *stakeholder* lainnya. Oleh karenanya pendidikan harus memberikan layanan kepada para pelanggannya dengan memuaskan.

Penerapan sistem manajemen mutu ini dilakukan berdasarkan standar yang dipakai dalam sistem manajemen mutu. Standar yang digunakan adalah ISO, sehingga disebut sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008. Acuan standar ISO 9001:2008 menggunakan pendekatan proses (*process based*) yang berpedoman pada lima hal utama, yaitu: (1) sistem manajemen mutu, (2) tanggung-jawab manajemen, (3) manajemen sumber daya, (4) realisasi jasa, dan (5) pengukuran, analisa dan peningkatan berkesinambungan. Standar ISO 9001:2008 merupakan sistem manajemen mutu yang telah diakui dunia internasional, dan mempunyai prinsip-prinsip dasar yang konsisten dengan kebutuhan saat ini, yaitu kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*). Dengan demikian ISO 9001:2008 merupakan fondasi

dasar dalam melaksanakan sistem manajemen mutu (*quality management system*) dengan tujuan akhir untuk kepuasan semua pihak.

Dalam konteks pendidikan, penerapan manajemen mutu terpadu (TQM) sudah mulai banyak dilakukan di beberapa sekolah. Model penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu (TQM) di sekolah dikenal dengan nama model *Total Quality School* (Arcaro, 1995: 15-18). Penerapan model *Total Quality School* di SMK dimaksudkan untuk memberikan kepuasan kepada semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), yaitu peserta didik (siswa), pendidik (guru), staf (karyawan dan teknisi), kepala sekolah, orangtua, alumni, dunia usaha dan dunia industri, dan Dinas Pendidikan (pemerintah).

Model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) dapat ditunjukkan dalam bentuk bangunan seperti Gambar 1. berikut ini.



**Gambar 1. Model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*)**

Model "Sekolah Bermutu Total" ini ditandai dengan suatu bangunan yang mempunyai fondasi dan pilar. Fondasi merupakan bagian terpenting dari "Sekolah Bermutu Total" yang mendasari bangunan program mutu sekolah tersebut.



Komponen yang ada pada fondasi, yaitu: (1) visi dan misi sekolah; (2) keyakinan dan nilai-nilai sekolah; (3) tujuan dan obyektif serta faktor kritis keberhasilan sekolah. Sedangkan pilar berfungsi untuk memberikan fokus dan arahan yang diperlukan seluruh warga sekolah dalam mengimplementasikan prakarsa mutu di sekolah. Pilar mutu ini bersifat universal dan menjadi dasar untuk mentransformasikan mutu di organisasi sekolah. Setiap pilar menunjang transformasi budaya yang harus dilaksanakan sekolah guna mencapai budaya mutu. Model "Sekolah Bermutu Total" memiliki enam pilar mutu, yaitu: (1) fokus pada pelanggan; (2) keterlibatan total; (3) pengukuran; (4) komitmen; (5) perbaikan berkesinambungan; dan (6) kepemimpinan. Untuk mengembangkan budaya mutu di sekolah, maka semua pilar mutu ini harus dilakukan secara bersama-sama, dan tidak dapat hanya dibatasi pada salah satu pilar mutu saja.

Pada dasarnya "Sekolah Bermutu Total" memiliki enam karakteristik yang diidentifikasi dari pilar mutu, yaitu:

- 1. Fokus pada pelanggan,** pelanggan sekolah adalah siswa dan keluarganya. Tanggungjawab sekolah bermutu terpadu untuk bekerjasama dengan para orangtua siswa untuk mengoptimalkan potensi siswa agar mendapat manfaat dari proses pembelajaran di sekolah.
- 2. Keterlibatan total,** setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu sekolah. Mutu sekolah bukan hanya tanggungjawab pimpinan sekolah atau komite sekolah atau guru atau pengawas. Namun mutu sekolah merupakan tanggungjawab semua pihak. Oleh karena itu diperlukan kontribusi dari setiap orang untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
- 3. Pengukuran,** Dalam proses peningkatan mutu di sekolah diperlukan suatu pengukuran agar dapat memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan. Sekolah perlu memanfaatkan data dan informasi yang ada di sekolah untuk digunakan dalam pemecahan masalah yang terukur. Dengan pengukuran ini dapat dilakukan perbaikan terhadap permasalahan yang ada di sekolah.
- 4. Komitmen,** semua warga sekolah harus memiliki komitmen pada peningkatan mutu sekolah. Komitmen ini merupakan langkah awal dari proses transformasi mutu. Setiap orang perlu mendukung upaya mutu sekolah. Proses transformasi mutu ini akan menyebabkan organisasi mengubah cara kerjanya. Manajemen sekolah harus mendukung proses perubahan dengan memberi pendidikan, perangkat, sistem, dan proses untuk meningkatkan mutu sekolah.

5. **Perbaikan berkesinambungan**, perbaikan berkesinambungan memungkinkan kita untuk melakukan monitoring proses kerja yang telah dilaksanakan sehingga dapat mengidentifikasi peluang perbaikannya. Dengan perbaikan berkesinambungan ini dapat dilakukan evaluasi dan perbaikan secara terus menerus proses-proses kerja yang telah dilakukan sehingga kemitraan dapat berjalan dengan baik.
6. **Kepemimpinan**, kepemimpinan sekolah diperlukan untuk meningkatkan setiap orang di sekolah itu agar bekerja dengan suatu cara sehingga meningkatkan kinerja sekolah secara konsisten. Kepemimpinan dalam konteks manajemen mutu terpadu ini mempunyai visi yang mencakup pemberdayaan, kinerja, dan strategi. Dengan demikian kepemimpinan yang diperlukan dalam organisasi sekolah, yaitu kepemimpinan visioner yang mampu mengkomunikasikan visi dan menurunkannya ke seluruh orang dalam organisasi sekolah, sehingga dapat mencapai tujuan yang menjadi tantangannya untuk memenuhi harapan dari *stakeholders*.

## **VI. TAHAPAN KEGIATAN PENERAPAN MODEL 'TOTAL QUALITY SCHOOL'**

Penerapan model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) di SMK melalui tahapan sebagai berikut:

1. Membentuk tim pelaksana untuk penerapan model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) di SMK.
2. Tim pelaksana mengadakan FGD 1 (*Focus Group Discussion*) untuk melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) terhadap kondisi internal dan kondisi eksternal sekolahnya. Hasilnya berupa daftar kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam sekolahnya serta daftar peluang dan ancaman yang ada di luar sekolahnya.
3. Tim pelaksana mengadakan FGD 2 untuk menyusun RPS (Rencana Pengembangan Sekolah) yang berisi perencanaan strategik sekolah untuk 5 tahun yang akan datang. Hasilnya berupa: (1) Perumusan visi dan misi sekolah; (2) Perumusan nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah; (3) Perumusan tujuan pendidikan di sekolah; dan (4) Target keberhasilan pendidikan di sekolah.
4. Tim pelaksana mengadakan sosialisasi tentang perencanaan strategik sekolah dan rencana penerapan model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) di

- SMK. Hasil yang diharapkan yaitu adanya komitmen dari seluruh warga sekolah untuk menerapkan model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) di SMK.
5. Pembentukan Gugus Kendali Mutu di unit-unit kerja yang ada di SMK tersebut (tingkat program studi) untuk berinisiasi melaksanakan prinsip-prinsip dalam model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) di unit kerjanya masing-masing.
  6. Tim pelaksana mengadakan monitoring dan evaluasi setiap bulan bersama Tim Gugus Kendali Mutu sebagai bentuk perbaikan berkesinambungan program-program yang ada di unit kerjanya masing-masing. Hasilnya digunakan sebagai umpan balik untuk merancang program-program selanjutnya.
  7. Pada akhir semester atau akhir tahun diadakan konvensi Gugus Kendali Mutu untuk melakukan tukar menukar pengalaman dan pemilihan Gugus Kendali Mutu yang kreatif, inovatif dan sukses.
  8. Pada akhir tahun dilaporkan kegiatan-kegiatan yang sudah dilaksanakan oleh Tim Pelaksana untuk mengevaluasi indikator ketercapaian dalam penerapan model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) di SMK.

## VII. JADWAL KEGIATAN

Kegiatan penerapan model "Sekolah Bermutu Total" (*Total Quality School*) di SMK dilakukan selama sepuluh bulan, dimulai bulan Januari sampai Oktober. Adapun matriks pelaksanaan kegiatan sebagai berikut:

No.	Uraian Kegiatan	Bulan Pelaksanaan									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Pembentukan tim pelaksana										
2.	Kegiatan FGD 1										
3.	Kegiatan FGD 1										
4.	Sosialisasi "perencanaan strategik sekolah"										
5.	Pembentukan Gugus Kendali Mutu di unit kerja										
6.	Monitoring dan evaluasi Gugus Kendali Mutu										
7.	Konvensi Gugus Kendali Mutu										
8.	Pelaporan dan evaluasi kegiatan										

**Pengembangan Model Sekolah Bermutu Total (*Total Quality School*)  
di SMK untuk Peningkatan Mutu Pendidikan Kejuruan**

Oleh:  
Giri Wiyono, MT.  
Jurusan Pendidikan Teknik Elektro FT UNY  
[giri\\_wiyono@yahoo.com](mailto:giri_wiyono@yahoo.com)

**Pendahuluan**

Indonesia bersama-sama negara-negara APEC lainnya telah menyepakati liberalisasi perdagangan pada tahun 2015 dan 2025 dalam kesepakatan regional GATS & AFTA. Hal ini akan berpengaruh terhadap perkembangan industri-industri di Indonesia. Beberapa industri harus melakukan perubahan dalam mengembangkan sumber daya manusianya. Upaya melakukan peningkatan mutu, efisiensi, produktivitas, dan fleksibilitas tenaga kerja menjadi fokus perubahan industri dalam menghadapi era perdagangan bebas tersebut. Hal ini tentunya juga mempengaruhi keberadaan dunia pendidikan sebagai pemasok tenaga kerja di industri.

Pendidikan dan Pelatihan Kejuruan (*Vocational Education and Training*) sangat penting untuk pengembangan industri-industri produksi. Perbaikan ketrampilan harus disesuaikan dengan inovasi, upaya-upaya kewirausahaan, pengelolaan menyeluruh terhadap kinerja (*total performance management*). Pendidikan dan Pelatihan Kejuruan yang baik akan memberikan ketrampilan-ketrampilan yang diperlukan tenaga kerja. Hal ini juga memberikan dasar-dasar pengetahuan yang diperlukan dalam pengembangan ketrampilan, sikap kerja, dan kemampuan untuk dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang akan terjadi di masa depan, termasuk perkembangan teknologi baru.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebagai lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kejuruan harus dikembangkan ke arah pendidikan yang mampu menyiapkan peserta didik menjadi pekerja yang profesional dan mampu mengembangkan kepribadian yang tangguh serta kemampuan berfikir yang tinggi. Disamping itu, capaian belajar (*learning outcomes*) dari lulusan SMK harus dikembangkan untuk mengacu pada KKNI (Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia). Untuk mencapai hal itu, maka pengelolaan SMK harus berorientasi pada mutu (*quality*) lulusannya.

Peningkatan mutu pengelolaan SMK sangat diperlukan bagi dunia usaha dan industri. Saat ini dunia usaha dan industri mengharapkan tenaga kerja yang kompeten dan kompetitif. Oleh karena itu, lulusan SMK harus memiliki kompetensi sesuai dengan bidang keahliannya dan mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan lingkungan bisnis. SMK sebagai lembaga pendidikan kejuruan perlu melakukan kegiatan uji kompetensi lulusannya sehingga lulusan SMK mendapatkan sertifikasi sebagai tanda penguasaan dalam bidang kompetensi tertentu sesuai standar kompetensi.

Saat ini kualifikasi lulusan SMK berada pada level 2 KKNI. KKNI yang disusun oleh Kementerian Tenaga Kerja Transmigrasi dan Kemendikbud ini, menjadi acuan untuk sumber daya manusia Indonesia dan asing yang bekerja di Indonesia. Dengan adanya KKNI, pengakuan kualifikasi tidak mengacu pada pendidikan semata, tetapi juga pelatihan dan pengalaman kerja. Nantinya diperlukan adanya sertifikasi kompetensi. KKNI terdiri dari 9 (sembilan) jenjang kualifikasi, dimulai dari



## PLANNING QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR STANDARD ISO 9001:2008 IN THE VOCATIONAL HIGH SCHOOL

Giri Wiyono  
 Yogyakarta State University

### Abstrak

At present some of Vocational High Schools District have obtained ISO 9001:2001 or ISO 9001:2008. This suggests that Vocational High Schools have implemented indirectly the quality management in education management. a basic foundation of quality management is a quality management system standard ISO 9001. Implementation of quality management system standard ISO 9001:2008 in the Vocational High Schools is intended to improve the quality of the school. The quality of education in the Vocational High Schools means education services that provide customer satisfaction of schools, which consists of: (1) students, (2) teachers / staff, (3) parents, (4) school others, (5) stakeholders, and (6) business and industrial world. In applying the quality management system standard ISO 9001:2008 in the Vocational High Schools should be planned better. Good planning is an early success in running the organization in the Vocational High Schools. Plans of the Vocational High Schools to implement ISO 9001:2008 quality management system based on the application of the principles of Total Quality Management (TQM).

### Pendahuluan

Saat ini banyak Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) berlomba-lomba untuk mendapatkan sertifikat ISO 9001:2008. Hal ini sesuai dengan kebijakan Direktorat Menengah Kejuruan Depdiknas yang akan meng-ISO-kan 150 SMKN menjadi SMK internasional pada tahun 2005 (Husaini Usman, 2006). Sertifikat ISO menjadi dambaan bagi sebagian besar sekolah karena ada anggapan bahwa dengan memperoleh sertifikat ISO, maka sekolah akan memperoleh banyak siswa. Dengan demikian sertifikat ISO menjadi tujuan utama dari pimpinan sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolahnya. Hal ini tentunya tidak akan memberikan perbaikan yang berkelanjutan bagi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

Mengapa banyak sekolah yang tertarik untuk memperoleh sertifikat ISO 9001:2008? Pertanyaan ini menjadi suatu renungan bagi kita semua karena untuk memperoleh sertifikat ISO tersebut diperlukan persiapan yang sangat berat. Peran kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah untuk mendapatkan sertifikat ISO tersebut. Kepala sekolah harus mampu meyakinkan semua warga sekolahnya terutama guru dan karyawan untuk mau dan mampu menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 di sekolahnya. Pekerjaan untuk meyakinkan ini memerlukan waktu yang relatif lama karena menyangkut perubahan sikap, perilaku dan yang utama adalah perubahan *mindset*.

Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 tidak terbatas hanya mempersiapkan dokumen-dokumen sistem manajemen mutu saja, tetapi bagaimana menyiapkan sumberdaya manusianya untuk melakukan perubahan *mindset*. Yang dimaksud *mindset* sebenarnya kepercayaan (*belief*) atau sekumpulan kepercayaan (*set of beliefs*) atau cara berfikir yang mempengaruhi perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) seseorang yang akhirnya akan menentukan level keberhasilan dalam hidupnya (Adi W. Gunawan, 2007). Dengan demikian, jika kita ingin mengubah perilaku dan sikap seseorang, maka yang harus kita ubah sebenarnya kepercayaan atau kumpulan kepercayaan atau cara berfikir kita. Oleh karena itu dengan mengubah *mindset* seluruh warga sekolah untuk memiliki visi tentang mutu sekolah, maka sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan sekolahnya secara berkelanjutan. Visi adalah wawasan mental (*mental image*), sebuah cita-cita dan keinginan masa depan yang dapat dicapai oleh sekolah. Visi ini sangat diperlukan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

Alamat: Karangmalang, Yogyakarta. 55281.  
Telp. (0274) 550839 Fax (0274) 518617. e-mail: lppm.uny@gmail.com

FRM/LEMLIT-PROG/09-02  
04 NOV. 2008

BERITA ACARA  
PELAKSANAAN SEMINAR HASIL PENELITIAN DANA BOPTN

1. Nama Peneliti : Guri Wiyono, MT  
2. Jurusan/Prodi : Pend. Teknik Elektro  
3. Fakultas : Teknik UNY  
4. Skim Penelitian : Hibah Bersaing  
5. Judul Penelitian : Peningkatan Layanan Mutu Pendidikan  
Prestasi 150 Guru 2008 Melalui  
Pengembangan Model TAs di SMK Dny  
6. Pelaksanaan : Tanggal 14 Nopember 2012 Jam 07.30 - 14.00  
7. Tempat : Ruang Sidang LPPM - UNY  
8. Dipimpin oleh : Ketua Dr. Muriyono  
Sekretaris Nuryadin, Mpd  
9. Peserta yang hadir : a. Konsultan : ..... orang  
b. Nara sumber : ..... orang  
c. BPP : ..... orang  
d. Peserta lain : ..... orang  
Jumlah : ..... orang

SARAN -SARAN

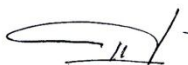
1. Permasalahan terkait pada model atau pada implementasi model?  
2. Road map perlu & pengelast.

10. Hasil Seminar;


Setelah mempertimbangkan penyajian, penjelasan, argumentasi serta sistematika dan tata tulis, seminar berkesimpulan bahwa hasil penelitian tersebut di atas :

- a. Diterima, tanpa revisi/pembenahan hasil Penelitian
- b. Diterima, dengan revisi/pembenahan
- c. Dibenahi untuk diseminarkan ulang


Ketua Sidang

  
Dr. Muji Yono  
NIP: 13705251997021001

Mengetahui  
Badan Pertimbangan  
Penelitian

  
Dr. Purno Anura  
NIP: 166412311987021067

Sekretaris  
Sidang

  
Nuryanto, S.Pd., M.Pd.  
NIP: 19721052002121002



# DAFTAR HADIR SEMINAR HASIL PENELITIAN

Jenis Seminar : Hasil Penelitian  
 Hari, Tanggal : Kamis, 14 Nopember 2013  
 Pukul : 07.30 - Selesai  
 Tempat : Ruang Sidang LPPM  
 Kelompok :

No.	N A M A	GELAR	TANDA TANGAN	
1	SAHID	M.Sc.	1. ....	2. ....
2	RR LIS PERMANA SARI	Dra. M.Si.	3. ....	4. ....
3	JASLIN IKHSAN	Ph.D.	5. ....	6. ....
4	EVY YULIANTI S.	S.Si.,M.Sc.	7. ....	8. ....
5	ATMINI DHORURI		9. ....	10. ....
6	KUSWARI HERNAWATI S	S.Si, M.Kom	11. ....	12. ....
7	RAHAYU DWI S R	M.Pd.	13. ....	14. ....
8	ELLY ARLIANI	M.Si.	15. ....	16. ....
9	HARI SUTRISNO	Dr. M.Si.	17. ....	18. ....
10	NUR KADARISMAN	Drs. M.Si.	19. ....	20. ....
11	SABAR NUROHMAN	S.Pd.Si.,M.Pd.	21. ....	22. ....
12	EDI ISTIYONO	Drs. M.si.	23. ....	24. ....
13	Das Salirawati	Dr	25. ....	26. ....
14	MOHAMMAD ADAM	MT.	27. ....	28. ....
15	MOHAMMAD ALI		29. ....	30. ....
16	NUCHRON	Dr. M.Pd	31. ....	32. ....
17	ICHDA CHAYATI		33. ....	34. ....
18	YURIANI	M.Pd.	35. ....	36. ....
19	DJOKO LARAS BUDYO TARUNO	M.Pd.	37. ....	38. ....
20	WIDARTO	Dr. M.Pd.	39. ....	40. ....
21	GIRI WIYONO	MT		
22	SAMSUL HADI			
23	FITRI RAHMAWATI	Dr. M.Pd.		
24	THOMAS SUKARDI			
25	HARYANTO			
26	Sri Atun	Prof. Dr		
27	GRENDI HENDRASTOMO	M.A.		
28	ARGO PAMBUDI			
29	SUHADI PURWANTARA	M.Si.		
30	AGUNG UTAMA	SE., M.Si		
31	AULA AHMAD HAFIDH	M.Si		
32	AMAN	Dr		
33	Putu Sudiro	Dr		
34	Siti Hamidah	Dr		
35				
36				
37				
38				
39				
40				

Yogyakarta, 14 Nopember 2013  
 Ketua Sidang